Partie II: Le processus du management : le P.O.D.C

Cette deuxième partie se constitue de quatre chapitres :

- **Le chapitre I** aura pour objet l'étude de la planification.
- **Le Chapitre II** traitera l'organisation.
- **Le Chapitre III** portera sur l'étude de la direction.
- **Le Chapitre IV** abordera le contrôle

ETUSUP
.com

Introduction:

Comme nous l'avons souligné auparavant, la série d'activités établies et décrites par Henri Fayol en 1916 et ce depuis la prévoyance jusqu'au contrôle en passant par la coordination, la direction et l'organisation constitue la matière et l'articulation centrale du management. Tous les programmes de gestion, dans toutes les écoles de gestion du monde et dans toutes les langues continuent jusqu'à nos jours à enseigner le travail du gestionnaire sous cette forme avec bien entendu l'introduction de nouvelles idées d'auteurs plus modernes qui ont pu apporter des compléments théoriques, de nouvelles techniques, de nouvelles pratiques ou l'usage d'instruments déjà en vigueur à partir des recherches sur le terrain ou de développement technologique. Ainsi, à l'heure actuelle, les développements de l'informatique, de la bureautique, de la robotique et de la micro-informatique, ont contribué de façon profonde à améliorer et rendre plus opérationnel et plus efficace l'ensemble du processus managérial. C'est dire que le PODC (**planifier, organiser, diriger et contrôler** constitue l'ossature de base du management et continue de l'être dans le management actuel tel qu'il est enseigné et pratiqué.

Chapitre I : La planification : de la planification stratégique à la planification opérationnelle

Introduction :

La concept de planification constitue la premier Jalon du fameux « cycle » fayolien du management (prévoir, organisation, diriger, contrôle). Le concept de planification constitue ce que Henri Fayol appelait : la prévoyance.

La planification avec son compagnon obligé, **stratégie,** a été toujours le maître mot, le noyau dur, l'arme presque absolue du « bon » et du « vrai » management, et ce durant toute la première moitié du 20ème siècle et même jusqu'au début des années 1980([1]).

Certains auteurs, à l'instar de Peters et Watterman (1983) considèrent que la planification générale ou la stratégie sont devenues obsolète([2]). De même, comme le souligne d'ailleurs Thantheiser (1979) ; les très performantes entreprises en Allemagnes, par exemple, ne semblent par recourir à la planification([3]).

Toujours est-il que malgré ces réserves portées à la planification, cette dernière est d'une importance considérable à l'heure actuelle. L'usage de la planification et de ses principes pourra s'avérer extrêmement utile, et profitable, comme il pourra s'avérer très nuisible et handicapant.

C'est là où le travail du gestionnaire ou du manager interviendra. Ainsi tout l'art du manager consiste précisément à déceler les moments et les situations où il faudra en faire usage. Pour ce faire, c'est en la connaissant au mieux, c'est-à-dire en connaissante ses points forts, ses limites, ses insuffisances, qu'on parviendra à en faire l'utilisation la plus appropriée.

---

[1]- Omar Aktouf, « Le management entre tradition et renouvellement », oc.cit, p.101.

[2] - Peters. T et R. Weterman (1983), « Le prix de l'excellence » Paris, Inter Editions.

[3]- Thanheiser . H (1979), « Stratégie et planification allemande » , Tokyo, the Japon Institute of Labor.

Ce faisant, nous procéderons d'abord à la définition de la notion de planification(**Section I**), puis de la notion de planification à long terme(**SectionII)**. Dans les **(Section III),** nous traiterons la planification stratégique qui constitue avec la planification opérationnelle les deux concepts qui sont à la base des pratiques de la planification à long terme. Notons que la « planification stratégique » cherche à augmenter les possibilités de réponse et d'ajustement de l'entreprise à des changements qui lui sont extérieurs. Le deuxième concept vise surtout à améliorer la coordination interne des fonctions, à favoriser les communications et à motiver l'organisation pour qu'elle progresse dans le sens des objectifs que poursuit l'entreprise. On emploi souvent l'expression « planification à long terme » pour exprimer ces deux concepts, et la planification stratégique et la planification opérationnelle. La **quatrième section** aura pour objet l'étude de la planification sociale, et **la cinquième section**, la planification opérationnelle.

Section I: La notion de planification et de plan

§1- Notion de planification: étymologie et définition

Le notion de planification([1]) provient du terme plan qui vient du mot Latin Planus. Il avait pour premier sens, vers le début du XVI^e siècle : une surface plane. Ce n'est que vers le XVII^e siècle que ce terme commençait à avoir pour sens : l'acte de planification. L'acte de planifier signifiait donc : l'établissement d'un projet, comportant une suite ordonnée d'opérations destinée à atteindre un but.

---

[1] - Définition du petite Robert, révisé et mis à jour en 1988.

Par ailleurs, ce n'est que vers le milieu du XX^e siècle respectivement en 1947 et 1949 que les notions de la planification et planifier apparaissent dans l'usage français- raison pour laquelle Fayol parlait de prévoir et prévoyance.

Planification a donc pour sens : organisation selon un plan : en d'autres termes la planification est une activités ayant pour objet :

- La détermination des objectifs précis ;
- La mise en œuvres des moyens pour pouvoir les atteindre.

C'est die que, selon cette définition conférée à la notion de planification, planifier est équivalent à organiser selon un plan.

Toutefois, en plus du sens organiser, la notion de planification pourra avoir les sens ci-dessous à savoir :

- **Prévoir** : prévoir consiste à faire des projections à propos des éléments susceptibles de constituer le future plus ou moins proche afin de pouvoir a travers une analyse des faits passés exercer une certaine maîtrise de l'avenir et y conduire selon ses souhaits et ses activités.

- **Exercer un certain contrôle sur les incertitudes et les fluctuations du marché.**

Il s'agit ici de pouvoir s'adapter à l'avance aux besoins du marché, à ses changements prévisibles à ses différentes composantes susceptibles de se situer aussi bien en amont à savoir les fournisseurs, les bailleurs de fonds, la main- d'oeuvre, qu'en aval à savoir les clients, les usagers, l'environnement.

- **Préparer des actions futures**, et ce en procédant à l'étude aujourd'hui les ressources nécessaires ainsi que les conséquences possibles susceptibles de se produire et la manière plausible d'y faire face.

- **Etablir clairement de la façon la plus exhaustive** toutes des conséquences des décisions et de choix retenus aujourd'hui susceptibles de se produire dans le futur.

En somme, d'autres auteurs par leurs définitions à la planification rejoignent les définitions ci- dessus. Nous citons entre autres Raymond Alain Thietard. R.A définit la planification comme étant : « une organisation selon un plan, c'est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressource nécessaires pour atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir »([1]).

De ce qui précède, nous pouvons dire que la planification est un processus volontaire consistent à :

- fixer les objectifs ;
- déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- définir les étapes à franchir pour les réaliser.

La planification est un guide permettant à chaque membre de l'organisation de situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général. Elle (la planification) concerne le long terme, que les programmes à moyen et à court terme ou les budget. Ainsi, la planification est une conception de gestion orientée aussi bien vers l'action et le futur.

§2 – La notion de plans: la notion de plan ne doit pas être confondu avec la notion de planification

Selon Steiner([2]), « **le plan est un engagement formel pour la mise en œuvre d'action spécifique. Il ne doit pas être confondu avec la planification qui est un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition de la stratégie, des politiques et des plans détaillés pour les**

---

[1] - R.A Thietard , « Le management », PUF, 2003.

[2] - G.A. Steiner, Top Management planning, New York : The Mc Millancy, 1969.

atteindre. Elle permet l'élaboration et la mise en œuvre des décisions… ».

La planification peut également se présenter comme étant un réseau des plans reliés les uns aux autres : plan à long, moyen et court termes, plans fonctionnels de production, de marketing, de personnel, d'investissement, de recherche, etc. Le nombre de plans, de nature, de caractéristique de fonction, de durée, d'objet différents, est considérable, d'où la complexité de la planification due à la grande variété de situations auxquelles un gestionnaire pourra être confrontée. La planification n'est toutefois par la simple agrégation d'un certain nombre de plans. Il s'agit d'un ensemble articule et coordonne de manière cohérente, de façon à permettre à l'organisation dans son ensemble d'atteindre son objectif.

Section II- La planification à long terme : définition, durée et fonctionnement

§1- Définitions

« La planification à long terme n'est pas une méthode pour prendre aujourd'hui les décisions futures, mais plutôt une méthode qui aidera et ce compte tenu des forces et des faibles de l'organisation et des opportunités et des menaces de l'environnement, les responsables à mieux prendre les décisions aujourd'hui en prévisions du futur, et aussi un moyen de préparer des futures décisions pour qu'elles puisent être prises rapidement, économiquement et avec les moins de perturbations possibles pour l'entreprise »

- **Définition fonctionnelle de la planification à long terme.**

Certaines hommes, d'affaire estiment que les deux tâches : la tâches de la planification et la tâche d'exécution doivent être distinctes et séparées pour pouvoir permettre aux planificateur de consacrer tous leurs temps et leurs pensées à cette fonction vitale qui est la planification.

Mais, il n'en est pas de même dans la réalité, dans la mesure où la planification est un processus qui exige des compétences et des spécialistes différentes, de l'autorité et de nombreux collaborateurs et pour que la formulation d'une planification ainsi que son exécution réussisse, il faudrait qu'il y'ait une étroite collaboration entre les fonctionnels et les différents niveaux hiérarchiques.

§2- Durée de la planification à long terme

Soulignons d'abord que la base annuelle (une durée d'une année) est exclue puisque la préparation de la décision, et le temps consacrée à la mise en œuvre de la planification demande plus d'un an.

En tout cas, fixer arbitrairement une durée ne pourrait convenir à tous les aspects de diverses activités d'une entreprise.

Par exemple, si une période de plus de 4 ans est concevable dans les industries de la pâte à papier, il est difficile de planifier à long terme pour l'évolution du marché.

Ainsi, les éléments susceptibles de déterminer la période de la planification sont au nombre de trois :

(1)- Le temps nécessaire pour préparer la décision ;

(2)- Le temps consacré à sa mise en œuvre.

(3)- Le temps nécessaire pour achever sa mise en œuvre.

En somme, du moment que l'année parait très insuffisant pour planifier les décisions et les mettre en œuvre, et qu'il y a peu de décisions demandant plus de 10 ans, la période se situant entre 2 et 10 ans semble justifiée.

§3- Fonctionnement de la planification dans un environnement incertain

Il parait très difficile de concevoir une planification à long terme, procéder à des engagements financiers, prendre des

ETUSUP
.com

décisions plus rapides, envisager à l'avance des problèmes d'exécution dans un environnement incertain.

Par ailleurs, la planification à long terme revêt de nombreux avantages, mais il existe aussi des obstacles qui s'opposent à sa mise en œuvre.

§4- Avantage des la planification à long terme

Entre autres avantages nous citons :

- La planification à long terme a le mérite de permettre à la direction de prendre les décisions de financement les plus adéquates, les plus économiques et le plus rapidement possible et avec la pleine conscience des conséquences possibles qui en découlent ;
- Elle permet, aussi à l'entreprise de mieux évaluer et faire face à la concurrence internationale et de prévoir aussi la situation compétitive future.

§5- Obstacles à une planification à long terme

Entre autres écueils, nous citons deux :

A- La pression exercée par la recherche du profit immédiat

La recherche du profit immédiat constitue un handicap majeur qui ne laisse pas le temps à la planification à long terme de se concrétiser. Toutefois, les entreprises soumises à une forte pression de profit ne peuvent se prévaloir une planification à long terme qui leur coûtera cher et constituera une ponction de leurs ressources et partant compromettra leur rentabilité et leur profit. C'est le cas notamment des entreprises ne disposant pas de suffisamment de ressources et les grandes entreprises se trouvant au bord de la faillite.

Ainsi, les entreprises qui se trouvent dans de telles situations, il leur est essentiel d'améliorer leur planification à court terme pour être plus à l'aise et se permettre de survivre.

B- Conflits entre fonctionnels et opérationnels

Le conflit entre ces deux niveaux hiérarchiques (les fonctionnels et les opérationnels) constitue de véritable handicap à la planification à long terme dans la mesure où les fonctionnels (le personnel de l'état major) évaluent les opérationnels sur les résultats à court terme tangibles alors que plus les buts sont lointains, plus les résultats sont intangibles, d'autant plus que certaines actions ne pourront produire leurs effets qu'à long terme et plus le conflit entre les deux niveaux hiérarchiques est grand. Ces conflits ne pourront être résolus, non pas en se focalisant sur le jugement des résultats immédiats mais plutôt par l'amélioration des techniques de mesure de la planification.

§6- Appréciation de la planification à long terme

Plusieurs remarques s'imposent :

(1) -**La première remarque** : consiste à connaître la personne que le directeur général a choisi comme directeur (ou coordinateur de la planification) et comment la considère-t-elle ? A qui doit-elle rendre des comptes ? Quelle appui lui accorde la direction ?

En effet, une désignation malheureuse provoquera deux types de réaction chez le personnel et les divisions, ou les deux :

Si le cadre estime que la personne désignée est incompétente et mal adaptée à sa fonction, ils minimisent l'importance que le président accorde à ce personnage. Ils peuvent même incomber leurs erreurs sur lui.

(2) – **Deuxième remarque** : Elle consiste à s'interroger sur l'appui direct que le président directeur général apporte au projet à long terme, car si ce dernier ne s'avère pas très motivé, cela risque de se répercuter négativement sur l'ensemble du personnel qu'il s'agisse des fonctionnels ou des opérationnels.

(3)-**Troisième remarque** : Malgré l'importance accordée à la planification à long terme, les dépenses à court terme prennent souvent le dessus sur celles du long terme, car la direction générale estime que tout investissement à long terme devrait être soumis à évaluation à court terme.

(4)-Quatrième remarque : Comme le note d'ailleurs Alain Charles Martinat([1]), l'adaptation d'une planification à long terme nécessite des ressources matérielles, financières et humaines importantes, et nécessite que les opérationnels ne soient pas jugés par leurs homologues fonctionnels que sur la base des résultats à long terme et non sur les résultats du court terme d'autant plus que les effets de certaines actions n'apparaissent que sur le long terme. De tel système d'évaluation ne pourrait que compromettre toute initiative, et toute initiative chez les opérationnels et partant entrain des conflits.

A .ch. Martinet ajoute que, dans l'intérêt de la réussite de la planification, que chacun soit affecté à son poste selon ses compétences et ses qualifications et qu'elle (la planification) se permet une collaboration de tous les niveaux hiérarchiques, tous les services, et tous les départements.

Encore une fois, et cette remarque est capitale : tout investissement de capital à long terme soit tributaire, dans son évaluation aux résultats à long terme et non des résultats du court terme.

Section III: La planification stratégique : Fondements, contenu et processus

§ 1-Fondements

La planification stratégique consiste à concilier entre stratégie et l'idée de plan même si les avis ne sont les mêmes dans la mesure où pour certains, rapprochement est possible, pour d'autres, ils considèrent que les deux attitudes sont antagonistes.

---

[1]- A. Ch. Martinet, « Stratégie », Librairie Vuibert, mai, 1983, Paris.

Selon P. Tabatoni et P. Jarniou, cité par A.Ch. Martint([1]), **un plan** signifie une configuration voulue du futur, ainsi que les principes de mise en œuvre de cette volonté.

De façon plus précise, pour qu'il y ait planification quatre conditions doivent être réunies :

(1)- une définition de « l'objet à planifier » : tout ou partie de l'entreprise et de son environnement ;

(2) - concevoir les changements voulus ;

(3) - fixer les buts et les objectifs de ces changements ;

(4)- élaborer des programmes d'action nécessaires.

D'après certains partisans de la stratégie deux conceptions de la planification doivent être rejetées, du fait de leur caractère réduit. Nous citons :

1- La planification – prévision

Certes la planification comporte une large part de prévision, mais elle (la planification) devra aller au-delà de cette dernière.

En d'autres termes, **planifier** ne se limite pas à prévoir ce qui est susceptibles de se produire en t_1, t_2,.. t_n, mais aussi à construire le futur de l'entreprise. Plus que de prévision, il s'agirait de prévoyance.

Si on reprend le langage employé par les spécialistes, la planification associe « la prévision exploratoire » (le champs des possibilités futures) et la « prévision normative » (ce qu'il convient de faire, compte tenu des possibilités et des éventualités pour atteindre les buts, que l'on se fixe. Il s'agit donc d'explorer les futures possibles pur tenter de construire le futur voulu.

2- La planification- table de décision

Planifier ne consiste pas à arrêter en t_0 toutes les décisions qui pourront ou devront être prises en t_1....t_n pour faire face aux éventualités. Planifier, au contraire consiste à maîtriser l'évolution de l'entreprise.

---

[1] -A.Ch. Lartinet, « Stratégie », op.cit p 230.

Ainsi, selon la conception de la planification, il s'avère qu'elle (la planification) se concilie parfaitement avec la stratégie à condition bien entendu que les méthodes utilisées et la procédure mise en place favorisent l'attitude stratégique.

Egalement cette conception ne concorde pas avec ce qui on appelle la panification non glissante et la planification centralisée et descendante.

- **La planification non glissante**

Le plan d'entreprise doit être réactualisé chaque année ;

- **Une planification centralisée et descendante**

L'établissement du plan ne devra en aucun être l'affaire de l'unique cellule de planification d'état-major et le communiquer, ensuite dans l'entreprise. Tous les niveaux hiérarchiques devront y participer.

§2- Contenu

A- Définition de la stratégie et de la planification stratégique

Rappelons d'abord que traditionnellement, quoique les avis ne sont pas toujours partagés, on distingue trois niveaux de planification allant du plus général, au plus global à savoir la planification stratégique, au plus spécifique, au plus local à l'instar de la planification structurelle et la planification opérationnelle. Les deux derniers types de planification renvoient d'un côté : à la structure c'est-à-dire à l'organisation, l'agencement des moyens, des personnes et des rôles, (planification structurelle) et d'un autre côté à la préparation des activités concrètes, locales, quotidiennes : les opérations sur le terrain.

De notre côté, nous allons dans notre étude nous limiter aux deux concepts de planification : **la planification stratégique et la planification opérationnelle.**

Ceci étant, il convient pour mieux cerner la notion de « planification stratégique », de définir d'abord le vocable : stratégie d'autant plus que le terme stratégie représente toute une partie du travail de hauts dirigeants des entreprises.

- Stratégie : étymologie

L'apparition du mot stratégie ne s'est faite dans la langue française que vers les débuts du XIX^e siècle. La terme stratégie dérive du terme "stratège" qui le précède de près d'un siècle. Le mot stratège, lui-même dérive du grec stratégos. L'origine du mot est composée du stratos (armée) et agein (conduire). Ainsi ce mot s'attache, d'abord à l'art militaire et signifie : produire des opérations de grandes envergures. Dans la langue grecque, il désignait les chefs d'armée, et s'appliquait à l'art de faire évoluer une armée.

Comme nous l'avions déjà souligné, si l'organisation et le management des ressources humaines met l'entreprise face à elle- même, la stratégie la met face à un extérieur (l'environnement).

Ainsi, la raison d'être de la stratégie réside, plutôt du degré d'hostilité de l'environnement : raison pour laquelle, la stratégie est une discipline très ancienne dans l'art militaire que le management. C'est dire que la stratégie d'entreprise trouve son origine dans une discipline comme la guerre : la stratégie militaire. La stratégie militaire consiste à allouer les ressources, en vue d'une conquête, la stratégie s'occupe de la conduite générale de la guerre et des grandes manœuvres, par opposition à la tactique qui s'intéresse à l'organisation des opérations sur le terrain et l'exécution locale du plan stratégique. Par ailleurs, même le vocabulaire de la stratégie d'entreprise est puisé dans le domaine militaire tels que : stratégie offensive, stratégie défensive, défense de territoire, attaque frontale.

Toutefois, cette similitude de vocabulaire pourrait faire perdre à la stratégie d'entreprise sa véritable identité conceptuelle, dans la mesure où la différence entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise est grande comme le souligne d'ailleurs, un des théoriciens les plus classiques en matière de stratégie, Andrew (1980)([1]) : il y a une bonne distance entre le concept de stratégie tel qu'entendu par les militaires et celui concernant les gestionnaires. Ainsi, toute transposition de l'une à l'autre ne parait pas justifiée : la stratégie militaire vise la destruction de l'armée adverse. Il s'agit donc d'un jeu gagnant/ perdant. Au contraire, la stratégie d'entreprise peut avoir différents buts. La réalisation de ces derniers ne présuppose pas la destruction de qui que ce soit. En d'autres termes, c'est un leurre de vouloir considérer que le développement de toute entreprise passe impérativement par la destruction de ses concurrents, c'est le contraire qui se produit en ce sens que le développement d'une entreprise entraîne, parfois le développement d'autres entités économiques en particulier celui et ses clients. Il s'agit, donc ici non du concept de destruction, mais de création.

En management, le vocable « stratégie » se définit à l'heure actuelle comme étant « l'ensemble des tâches que remplissent les membres de la haute direction et leurs conseillers, et qui aboutissent à définir et à arrêter les grandes orientations périodiques de l'entreprise et à y pouvoir en termes de structures et de moyens. C'est le maintien en quelques sorte permanent, d'une « vision de l'avenir » constamment réalimentée par les données sur l'environnement aussi bien interne qu'externe » ([2]).

Eu égard à l'analyse ci-dessus, la **planification stratégique se définit comme étant la partie de la planification qui doit fixer les orientations et les activités futures de l'entreprise.**

---

[1] - Andrew. K. (1980), « The concept of corporate Strategy, Homewood, illinois, Richard D.Irwin Inc. »

[2] - Omar Aktouf, op.cit, p.104.

B-Vocabulaire de la planification stratégique

Rappelons que la planification stratégique et sans doute avec le marketing, le domaine du management où le vocabulaire est le plus proche de celui de « l'art » militaire tels que : mission, tactique, offensive, défensive, cible, conquête. Ainsi, les concepts qui constituent la charpente de l'acte stratégique et dont on parle le plus souvent quand on procède à la planification sont entre autres les suivants :

- **La mission** :

C'est la raison d'être de l'entreprise. Sans cette mission (ou activité), elle ne pourrait exister et survivre. Elle se constitue du produit ou du service particulier que l'entreprise offre afin de satisfaire un besoin précis ;

- **La haute direction** : se constitue de ce que Mintzberg appelle le somment stratégique : les propriétaires ou leurs représentants, les présidents et directeurs généraux, le conseil d'administration, le conseil de direction ;

- **L'environnement** :

Il se constitue de l'ensemble des faits, des circonstances, des personnes qui touchant de près ou de loin, directement ou indirectement les activités de l'entreprise ou sont concernés par elles : clients, fournisseurs, marché de main-d'œuvre, banque, marché de technologie, lois, système écologique. En d'autres termes, il s'agit de l'environnement politique, économique, social, réglementaire, technologique, etc. On parle aussi d'environnement interne (états de ressources des relations interpersonnelles structure) et d'environnement externe.

On parle aussi de micro- environnement, de méso-environnement. Ainsi, une étude approfondie de cet environnement est indispensable pour la mise en place de la stratégie.

- **Les ressources**

Les ressources se composent de tous les éléments matériels, financiers et humains indispensables pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Les ressources elles aussi, devront faire l'objet d'une planification dans la mesure où chaque tâche lui correspond des moyen nécessaires.

- **Les contraintes**

Une contrainte se définit comme étant un obstacle, un handicap, ou une gêne susceptible de ne pas permettre à l'activité de l'entreprise présente ou future de se réaliser. De ce fait, nous distinguons quatre types de contraintes :

* **La contrainte fixe :**

La contrainte qu'on ne peut éviter. Elle est incompressible.

* **La contrainte** :

La contrainte sur laquelle l'entreprise pourra agir. L'entreprise pourra la modifier à l'intérieur de certaines limites ;

* **La contrainte externe** :

Elle est issue de l'environnement, d'une loi, d'un concurrent.

* **La contrainte interne :**

Elle est inhérente aux ressources, à la technologie, à l'organisation de l'entreprise.

- **La politique :**

Un nouveau système de promotion est une politique, par exemple.

- **La procédure** :

Il s'agit des formalités, un cadre spécifique, une modalité d'action particulière permettant la réalisation des tâches déterminées.

- **L'objectif** :

L'objectif est le résultat final, un but précis à atteindre. L'objectif doit être précis, clair, et explicite et autant que faire se peut, datable, quantifiable et mesurable.

- **Le critère** :

C'est une sorte d'unité de mesure dont on se sert pour comparer et évaluer deux ou plusieurs objectifs.

- **Le budget** :

Il se constitue des moyens et notamment des moyens financiers engagés pour la réalisation de toute activé. Le budget est un état prévisible des fonds dont on va se servir. Le budget permet d'informer, de façon anticipée sur les conditions de disponibilités, et d'usage futurs de fonds.

§3- Le processus et les étapes de la planification stratégique : Outil de la mise en œuvre de la stratégie

Le processus de planification est considéré comme l'outil par excellence du manager opérant au niveau de la stratégie en ce sens qu'il lui crée les structures d'accueil favorables à la mise en œuvre de sa stratégie. .

Ainsi, on passe du général au particulier à travers le processus de planification car la planification est censée intervenir pour l'ensemble de l'organisation en vue d'une meilleure efficacité des opérations bien qu'il existe **des planification du type partiel** comme il existe de **stratégies partielles** (par exemple au niveau des département de marketing, de finances, etc).

Ainsi, la planification stratégique apparaît, classiquement, comme un cycle où plusieurs étapes se succèdent et s'alimentent les unes au autres.

Les étapes qu'il est recommandé de suive pour pouvoir réaliser une planification stratégique complète pourront être les suivantes :

-1^er phase : Définition de la mission :

La mission ou la finalité que le groupe dirigeant assigne à l'entreprise compte tenu des jeux de pouvoir (actionnaires, groupes de pression, pouvoirs publics…). C'est la raison d'être même de l'entreprise.

- 2ème Phase : Analyse de l'environnement :

Il s'agit d'étudier les principales forces motrices et contraintes. De façon plus précise, il s'agit de procéder à l'étude :

- du secteur dans lequel œuvre l'entreprise ou compte œuvrer ;
- du marché, de son potentiel, ses tendances futures et ses difficultés ;
- des techniques et des compétences nécessaires ;
- des lois et règlements concernant les activités ;
- de la concurrence
- etc…

- 3ème phase : Définition des objectifs

Les missions sont traduites en objectifs stratégiques suffisamment précis pour pouvoir se servir de guide à l'action.

Toutefois, non seulement, les grands but généraux (les objectifs stratégiques) doivent être précisés et clarifiés mais aussi les buts concrets, partiels, successifs, par divisions, structures et sous-structures doivent l'être aussi, avec quantités, qualités, délai et horizon temporel (long terme, moyen termes et court terme).

Cependant, la mission et sa décomposition en objectifs stratégique doivent être en parfaite adéquation avec l'environnement.

- **4ème phase : Définition et évaluation des ressources**

L'évaluation des ressources permettra à l'entreprise de s'assurer qu'elle dispose effectivement, et qu'elle disposera en tout temps voulu, des moyens matériels, humains et financiers nécessaires pour la réalisation de chaque phase du plan. Dans le cas contraire, l'entreprise devra prévoir la façon de les procurer.

- **5ème phase : Définition et évaluation des contraintes internes**

A ce stade, l'entreprise procède à l'étude des contraintes internes appelées aussi « l'analyse de l'environnement interne ».

Cette étude consiste à déterminer avec précision les forces et les faiblesses des ressources disponibles.

- **6ème phase : Définition et évaluation des contraintes externes**

L'analyse des contraintes externes (ou encore de « l'environnement externe ») permettait à l'entreprise de déceler les éléments extérieurs à l'entreprise susceptibles de constituer de sérieux obstacles ou créer des pressions gênantes pour ses activités futures.

- **7ème phases** : Etablissement du plan stratégique

-**8ème phase** : Etablissement des plans opérationnels : les plans opérationnels consistent à traduire le tout en sous-objectifs et en programme d'action visant chaque sous-objectifs. En d'autres termes, il s'agit ici décomposer le plan stratégique en plans opérationnels et en programmes d'action.

Section IV: Appréciation globale de la planification stratégique

C'est surtout en fonction de ses rôles techniques et organisationnel(**§1**), de sa fonction socioculturelle (**§2**), que la planification stratégique remplit qu'on est à même de porter un véritable jugement, encore faut-il que certains écueils soient évités (§3).

§1- Les rôles techniques et organisationnels de la planification stratégique.

La planification a à provoquer, organiser et gérer un changement de plus en plus discontinu d'un environnement de plus en plus turbulent qui affecte l'organisation. Elle est aussi chargée d'assurer la cohérence d'ensemble entre les buts de l'organisation et le système.

En plus de la maîtrise du changement et de la nécessité d'assurer la cohérence d'ensemble de l'organisation, la planification stratégique doit contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise bien qu'il soit difficile d'en établir le lien et la corrélation.

En d'autres termes, il s'avère difficile d'attribuer à la planification stratégique, l'explication de la performance, étant donné qu'il y d'autres variables qui interviennent.

Ainsi, la provocation, l'organisation et la gestion du changement, assurer la cohérence d'ensemble des buts organisationnels et l'amélioration de la performance constituent les dimensions fondamentales de ses rôles techniques et organisationnels.

Toutefois, ses rôles ne doivent pas se limiter aux aspectes technique et organisationnels, la planification stratégique est censée remplir aussi une fonction socio-culturelle.

§2- La fonction socioculturelle de la planification stratégique

Cette fonction est extrêmement pertinente dans la mesure où la différence est grande entre les entreprises qui ont coutume de faire de la planification et par la même de se faire une culture, et se créer son propre style de gestion, et une façon de maîtriser l'environnement et les entreprises qui n'en ont pas l'habitude.

De même qu'elle (la planification stratégique) développe chez les hommes à mieux maîtriser l'environnement et faire face aux changements, et de ce fait elle contribue à leur formation stratégique.

Toutefois, la réussite de toute planification stratégique n'en dépend pas uniquement des ses fonctions à remplir aux niveaux de ses aspects précités (techniques, organisationnels et socioculturels), mais aussi certains écueils doivent être évités à savoir entre autres :

*** La bureaucratie** :

La bureaucratie présente le danger de rendre le plan rigide et de ne pas inciter à la discussion et à la collaboration de tous les intervenants dans le processus de planification.

*** L'art pour l'art :**

Il faut éviter la conception qui fait de la planification un simple moyen de produire un plan c'est-à-dire acculer aux planifications le rôle d'élaborer le plan et aux opérationnels l'exécution.

La planification doit faire en sorte que les planifications et les opérationnels agissent ensemble afin d'animer la procédure et ce au profit de l'intérêt d'ensemble de l'organisation.

* Il convient d'éviter un respect exagéré du plan car des événements imprévus peuvent survenir et le rendre caduque et dépassé.

* Planifier ne pourra constituer la solution de tous les problèmes futurs. La sur-planification est aussi dangereuse que la sous-planification : pour ce faire, il conviendrait d'être juste au milieu où l'on prévoit suffisamment mais on laisse une marge suffisante permettant de faire face à tout imprévu et de se

réajuster en cas de soudaine inadéquation entre prévision et environnement et (ou) ressources.

* Comme le souligne Petters(1) (1988), chiffres et exemples à l'appui, qu'il est pratiquement impossible de nos jours, et dans un grand nombre de domaines de pouvoir prédire ou prévoir quoi que ce soit. C'est dire qu'en matière de planification, on ne peut tout prévoir.

L'essentiel des critiques adressées à la planification stratégique ont été faites par les auteurs tels que J.K Galbraith (1968)(2), Peters (1988), Peters et Waterman (1983), A. Chanlat (1984)(3), B.Lussato et G.Messadié (1986)(4) et H. Mintzberg (1976)(5). Parmi ces critiques, nous citons :

* A force de planifier à long terme et de plus en plus complexe, on finira par faire du « marché libre » un marché prévu et contrôlé (en matière de salaires, de goûts, de prix) ;

* La planification introduit le règne du calcul et de l'instrumentalisme au détriment de la réflexion et de l'intuition.

* La planification stratégique, quand elle devient trop rigide, elle constituerait un véritable handicap à la souplesse et à la capacité de l'entreprise à pouvoir s'adapter aux circonstances changeantes.

* La planification stratégique est susceptible de favoriser et renforcer davantage le pouvoir des technocrates - analystes.

* La centralisation, la concentration et l'esprit paperassier et hypercontrôlant se trouvent davantage accrus.

---

[1] - Petters. T (1988), le Chao management. Paris, Inter. Editions.

[2]- Galbraith. J.K (1968), le nouvel Etat industriel. Paris, Gallimard.

[3] -Chanlat A. (1984), Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'hydro- Québec. Montréal, Québec/ Amérique.

[4] - Lussato. B G. Messadié (1986), Bouillon de culture. Paris. Robert laffront..

[5] - Mintzberg. H (1976), Planning on the life side and Managing on the right Harvard Business Review, vol 54, n° 2, Juillet- Août, p 49-59.

* Dans un cotexte mondial en constante mutation, la planification, de par son caractère technico-économique et rigide, pourrait constituer un véritable obstacle à l'innovation.

Conclusion :

Malgré les lacunes et les différentes faiblesses de la planification stratégique qui résident dans le fait de ne pas pouvoir se préparer à des surprises stratégiques, de ne tenir compte que des facteurs considérés comme stratégiques tels que les facteurs technico-économiques reléguant au second rang les facteurs sociopolitiques tellement indispensables de nos jours pour la réussite de l'organisation ce qui a poussé l'émergence et le développement **de la planification sociale, la planification stratégique reste l'un des instruments le plus efficace du management de tous les temps et ce qu'il s'agisse du management au quotidien ou du management stratégique.**

Section V: La planification sociale

C'est surtout avec la montée de la contestation de l'expansion économique quantitative et l'ampleur des revendications sociales au sein de l'entreprise vers les années 70 qu'on commençait à tenir compte des variables sociales ce qui a permis l'apparition de la planification sociale.

Toutefois, deux courants commençaient à se dessiner :

- L'un en France qui renvoie le social à « l'environnement interne » (le personnel -les syndicats([1]) ;
- L'autre aux Etats-unis, qui privilégie* plutôt les interactions entreprises/ sociétés([2]).

---

[1]- O. Gelinier, « Stratégies sociale de l'entreprise, hommes et technique, suresnes 1976.

[2] - H. Ansoff, « Societal Strategy for the business firm », w, pn° 79-24, E.T.A.S.M, Bruxelles, Juillet 1979, 34 pages.

§1- L'approche française de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales internes

A- Contenu et fonctionnement

La planification sociale se veut une adjonction de la comptabilité sociale à la comptabilité financière et tire ses sources du « **bilan- Social** » Ainsi, c'est à partir du bilan social qu'on établit le plan social.

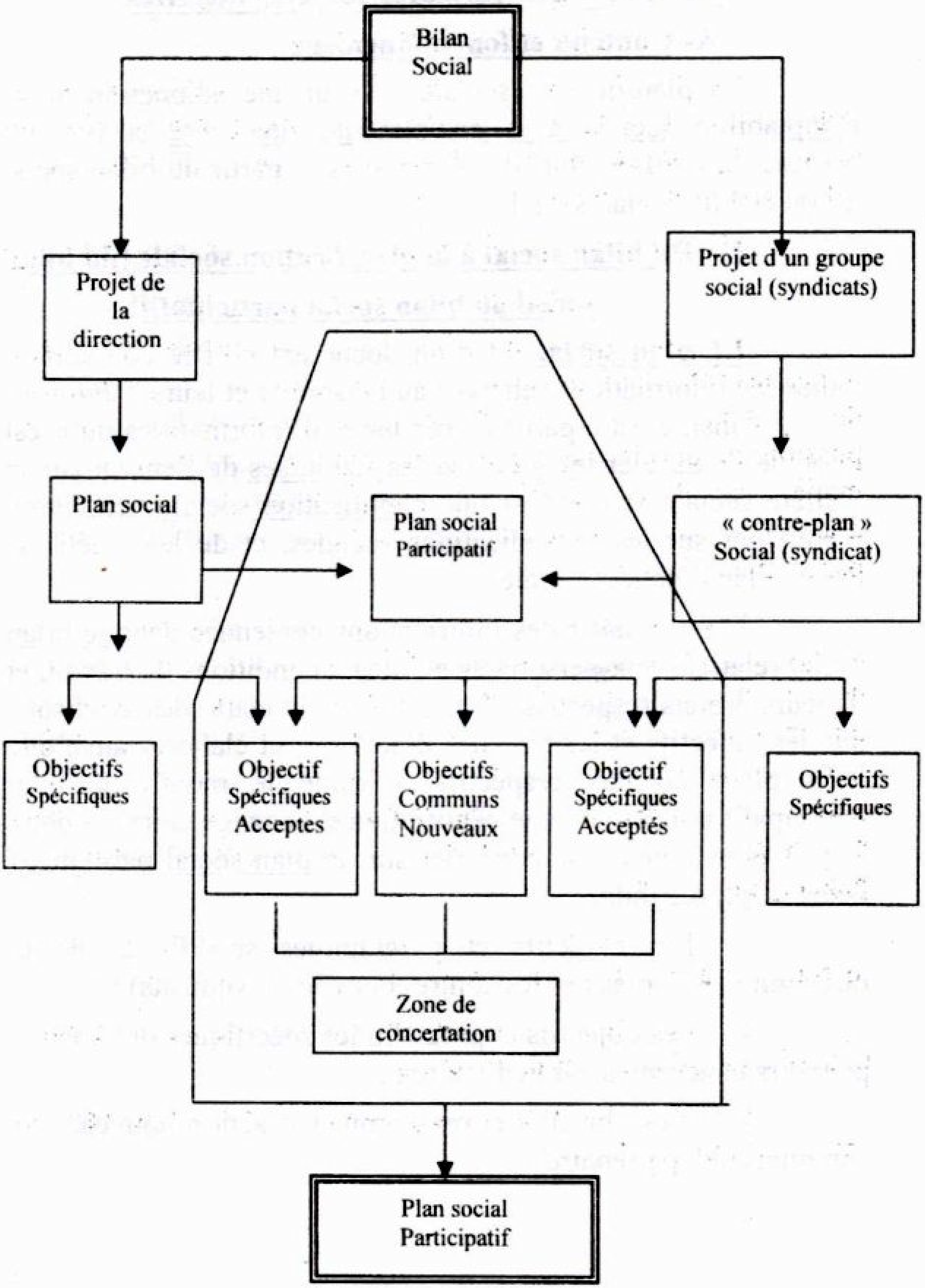
(1) Du bilan social à la planification sociale (du bilan social au bilan social participatif)

Le plan social est d'un document chiffré comportant toutes les informations relatives au personnel et leurs conditions de vie. Ainsi, c'est à partir de ces bases d'informations qu'il est possible de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière sociale et d'établir une planification sociale permettant d'anticiper sur les revendications sociales, et de les améliorer par un plan d'action sociale.

C'est à partir des informations contenues dans le bilan social relatives aux personnels et à leurs conditions de travail, et de leurs projets respectifs, de la direction et ceux des syndicats, que les objectifs et les priorités d'action sont élaborés ainsi que leurs plans sociaux respectifs. Comme le montre le plan participatif ci-dessous, une négociation est engagé entre les deux parties pour pouvoir se concerter sur un plan social participatif négocié qui retiendra :

- Les objectifs et programmes spécifiques de la direction et acceptés par les contre- pouvoirs (syndicats) ;
- Les objectifs et programmes spécifiques des contre-pouvoirs et acceptés par la direction ;
- Les objectifs et programmes d'action nouveaux et communs aux partenaires.

Schéma d'élaboration d'un plan social participatif


Bilan Social
Projet de la direction
Projet d'un groupe social (syndicats)
Plan social
Plan social Participatif
« contre-plan » Social (syndicat)
Objectifs Spécifiques
Objectif Spécifiques Acceptes
Objectifs Communs Nouveaux
Objectif Spécifiques Acceptés
Objectifs Spécifiques
Zone de concertation
Plan social Participatif

En somme, en vertu de la loi française du 12/07/1977([1]), « **le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social… comporte, des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi, que sur les conditions de vie des salariés et de leur familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise** »([2]).

Ainsi, en rassemblant et en quantifiant de nombreuses informations souvent éparses, il offre (le bilan social) malgré tout une base de diagnostic pour de nombreux phénomènes qui intéressent au premier chef : le personnel, les syndicats et les directions.

(2)- L'approche de la planification sociale autonome

Les tenants de cette approche ([3])considèrent que la stratégie sociale devra, être étudiée de façon indépendante de la stratégie économique afin d'éviter une certaine dominance de cette dernière sur les préoccupations sociales.

La stratégie sociale porte particulièrement sur :

- **Les finalités sociales** :

Il s'agit ici des finalités de l'entreprise vis-à-vis de individus et des différents groupes;

---

[1] - Loi Française du 12/07/1977, art. L. 438-3, cf, n° spécial « le bilan social », Revue Française de gestion n° 12-13/1977 + annexe « le dossier de la loi ».

[2] - A. Chevalier, « le bilan social de l'entreprise », Masson , Paris, 1976, p.55.

[3] - B- Renumaux, « un bilan au service d'une approche stratégique du problème social » in Syntec, Regards sur le bilan social hommes et techniques 1976, pp.135-159.

- **Le potentiel humain** :

Il porte sur les richesses humaines de l'entreprise, les attentes des individus, et de leurs conditions de travail ;

- **L'environnement social** :

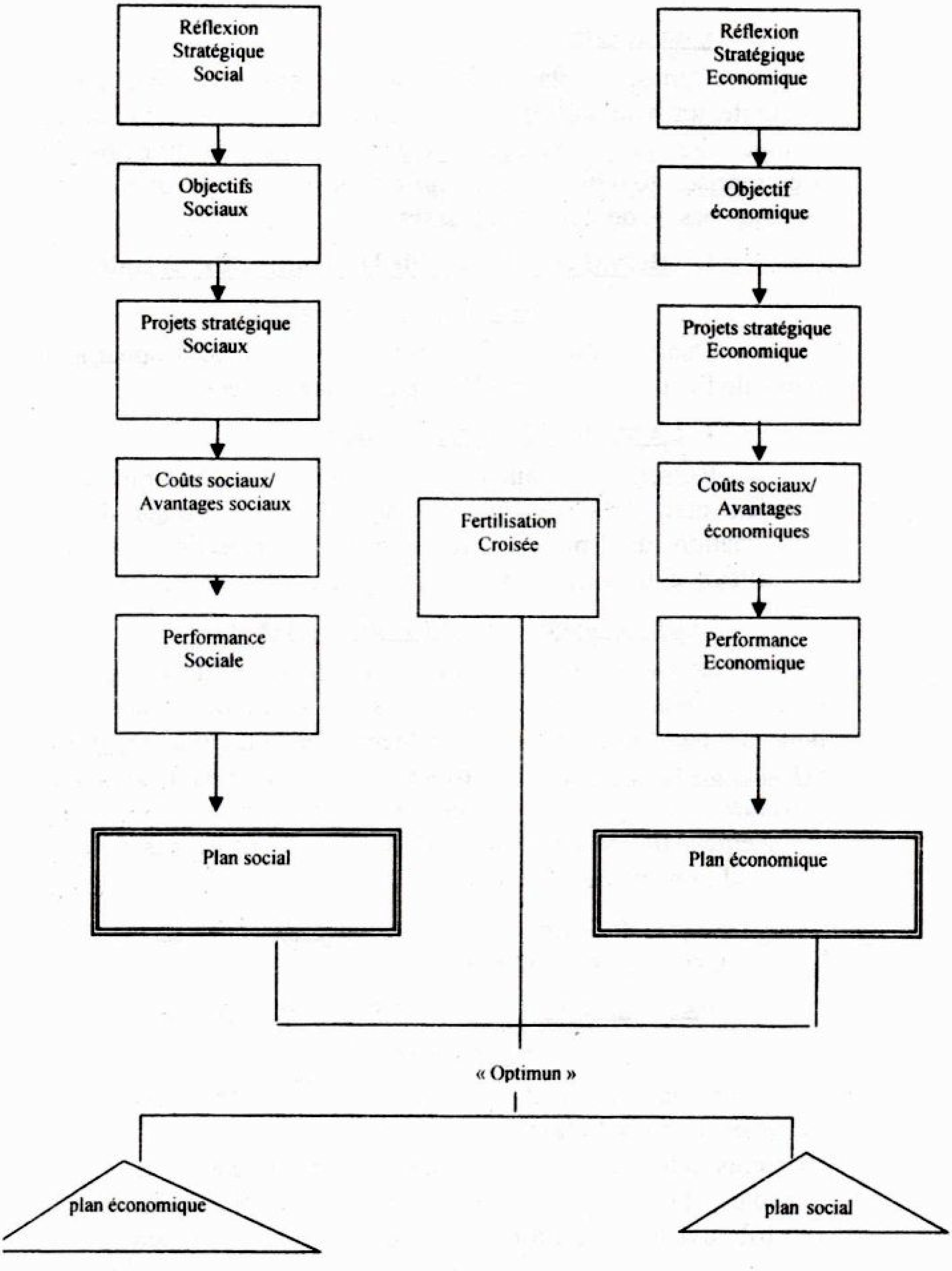
Il porte sur la législation, les attitudes et comportements des partenaires extérieurs notamment les organisations professionnelles, les syndicat, etc…

Les objectifs sociaux prioritaires, tels que la révision des échelles de rémunération et des qualifications, l'amélioration des conditions de travail compte tenu des forces et des faiblesses de l'entreprise en matière sociale et aussi économique et des menaces et des opportunités de l'environnement.

Les objectifs sociaux, les projets stratégiques sociaux sont élaborés compte tenu de leurs coûts et avantages sociaux pour pouvoir déterminer les performances sociales possibles. Les projets stratégiques s'inscrivent dans le plan social. A ce niveau, ou procède à une confrontation entre le plan social et le plan économique.

En cas de déséquilibre, c'est-à-dire d'incompatibilité entre les deux plans, un réajustement est opéré, ou encore, les deux plans se sont enrichis de façon mutuelle (qualifié de fertilisation croisée).

Ceci étant représentés il va sans dire les deux plans présentent un intérêt capital, en ce sens qu'ils pourvoient l'entreprise des moyens d'un développement équilibré et optimum.


Réflexion Stratégique Social
Objectifs Sociaux
Projets stratégique Sociaux
Coûts sociaux/ Avantages sociaux
Performance Sociale
Plan social
Réflexion Stratégique Economique
Objectif économique
Projets stratégique Economique
Coûts sociaux/ Avantages économiques
Performance Economique
Plan économique
Fertilisation Croisée
« Optimun »
plan économique
plan social

ETUSUP
.com

Conclusion :

Certes, la planification sociale issue du bilan social présente un avantage indéniable en ce sens qu'elle prend en compte des variables jusque-là oubliées dans la stratégie de l'entreprise, toutefois, la planification sociale autonome ne manque pas de défauts et faiblesses.

B- Défaut et faiblesses de la planification sociale issue du bilan social

Quatre faiblesses de la planification sociale, apparus à partir de l'expérience ou révélées par les théoriciens.

1- La hiérarchie opérationnelle

Ressent la planification comme une contrainte supplémentaire. Les syndicats craignent par le biais de la planification une prise d'influence de la direction sur les travailleurs et un renforcement de contrôle.

2- Une conception réduite du « social »

Le social revêt au caractère multiforme du fait que les revendications et les phénomènes sociaux qui l'amènent pourront par l'expression de problèmes de fonctionnement du système socio-technique (insuffisance du chauffage par exemple entraînera des revendications sociales) ou l'effet d'un dérèglement du système socio-politique pouvant ne pas relever des conditions de travail.

Ainsi, le social se veut la charnière entre le système technique et le système politique.

3-La négociation plus « distributive » que concertante.

Si la planification sociale se veut compromettante, acceptant la consultation, la concertation et le jeu commun des différents acteurs, tous les spécialistes s'accordent à confirmer que dans la pratique, la « négociation sociale » est plutôt « distributive » c'est-à-dire que chaque acteur recherche la victoire, rejette les objectifs adverses, les rapports de force se substituent à la concertation, il impose son propre jeu.

4- L'économique et le social : deux concepts asymétriques

* L'équilibre optimum ou ce qu'on appelle « la fertilisation croisée » des deux plans (la plan économique et le plan social » est rarement obtenu. Dans la pratique, la « fertilisation croisée » aboutit plutôt à une main-mise de l'économie sur le social dans la mesure où la méthode de calcul est déférente : les performances des projets sociaux sont exprimées de façon qualitative (amélioration du climat) et dans certains cas de figure quantitativement lorsque, par exemple l'éventail entre les rémunérations se réduit, alors que leur coût est évalué financièrement. Par contre, c'est en terme de performances financières, que les projets économiques sont évalués, alors que leurs coûts sociaux s'avèrent sans importance.

* Les opérationnels (directeurs d'usine, encadrement,...) s'avèrent accorder peu d'importance au plan social, du fait qu'ils savent à l'avance qu'ils sont le plus souvent jugés en fonction des critères économiques, voir financiers que sur des critères qualitatifs .

Conclusions

Il est indéniable que la planification sociale à la française présente le mérite de pallier certaines lacunes de la planification stratégique, et ce par l'intégration du social dans la stratégie d'entreprise.

De ce fait, le champ de la stratégie d'entreprise se trouvait enrichi et élargi avec de nouvelles variables non contenues dans la planification stratégique.

§2- L'approche américaine de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales externes

A- Fondements de la planification sociale à l'américaine

L'entreprise américaine est moins un champs de lutte de classe que l'entreprise française ou italienne.

L'entreprise américaine n'adhère plus à la libre entreprise dans la mesure où elle est bien « sous- surveillance constante » aussi bien des lois antitrust, et les agences gouvernementales que par les consommateurs, les écologistes et les syndicats.

Les théoriciens du management développent de nouveaux outils permettant à l'entreprise de s'adapter à ces différentes pressions sociopolitiques.

B- Les outils managériaux d'adaptation aux pressions sociopolitiques externes.

Les nouveaux outils se basent sur une nouvelle approche considérant que : **l'amélioration de la politique sociale passe impérativement par la réforme de la procédure de planification stratégique (l'exemple de la général électric)([1]).**

La démarche consiste à insérer les problèmes de responsabilité sociale (emploi- écologie..) dans toutes les activités, et décisions économiques, et ne doivent plus être traités de façon périphérique et séparée. En d'autres termes, les problèmes de responsabilité sociale doivent être intégrés et placés ou cœur de la réflexion stratégique.

L'architecture de la démarche consiste en une analyse et évaluation des pressions et demandes sociales afin de déterminer les priorités susceptibles d'être prises dans la formulation des stratégies. Se référant à l'exemple du général Electric, la marche se constitue de 4 étapes.

---

[1] - La méthode de la planification sociale à la Général Electri est détaillée dans V.B..Day, "Business priorities in a changing environnement, journal of General Management, vol.1.n°1; 1973, pages 45 à 55.

$1^{ère}$ étape :

A ce niveau, on procède à un recensement exhaustif de l'ensemble des revendications touchant les domaines suivants : Marketing- Fiance, opérations de production, relations industrielles et conditions de travail, direction et conseil d'administration, communication, relations avec la communauté et le opérations internationales.

$2^{ème}$ étape :

A ce niveau, les principales demandes (solutions) associées aux différentes revendications ainsi que les conséquences qui découleraient d'une insatisfaction des revendications sont identifiées.

$3^{ème}$ étape :

Elle concerne la hiérarchisation des demandes.

$4^{ème}$ étapes :

On procède à l'évaluation de l'impact des demandes jugées prioritaires de la 3èmes étape sur le monde des affaires.

$5^{ème}$ étape :

Formulation et évaluation des réponses possibles à ces demandes puis elles seront introduites dans les décisions stratégiques.

Conclusion :

Les deux courants de la planification qu'il soit interne (la planification sociale à la française) ou externe (la planification sociale à l'américaine) ont le mérite d'ingérer les préoccupation sociales dans la stratégie de l'entreprise.

Toutefois, certaines entreprises françaises, peuvent toujours élargir leurs champs vers des variables socio-politiques externes. De leur côté, les entreprises américaines ont également les possibilités d'insérer dans leurs stratégies des variables socio- politiques internes.

Par ailleurs, l'expérience a montré que les entreprises qui se limitent à des stratégies purement technico- économiques, c'est-à-dire qui ne prennent pas en compte les « demandes » et les aspirations socio-politiques des partenaires internes et externes s'exposent à des contre- performances sévères.

Egalement, si les firmes semblent mettre davantage l'accent sur les aspirations sociales au détriment de la performance économique seront condamnées à la perte de compétitivité voir à la disparition.

Ainsi, c'est le souci de la recherche de l'équilibre entre les deux performances : la performance économique et la performance sociale que naît une nouvelle approche : la stratégie socio-économique([1]) susceptible d'améliorer les deux à la fois.

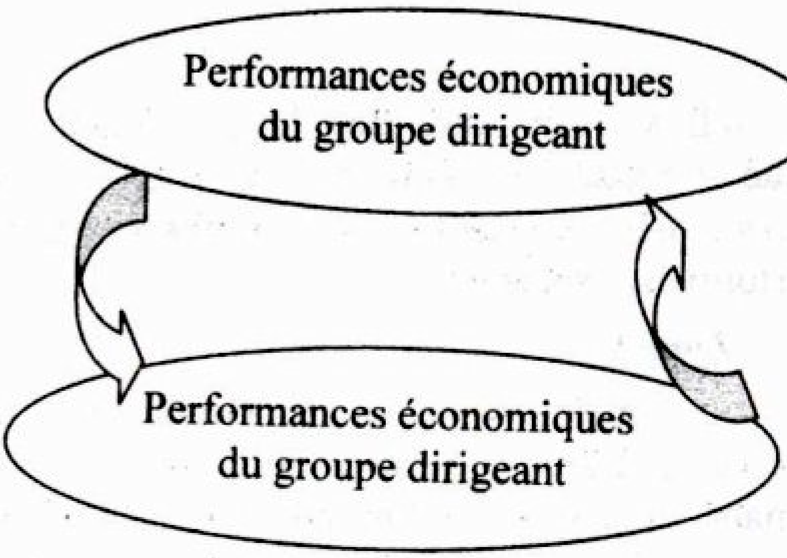
§3- La stratégie socio- économique

La stratégie socio- économique part du fait qu'il est toujours possible d'obtenir une amélioration conjointe et de la performance économique du groupe dirigeant et de la performance sociale des acteurs sociaux.

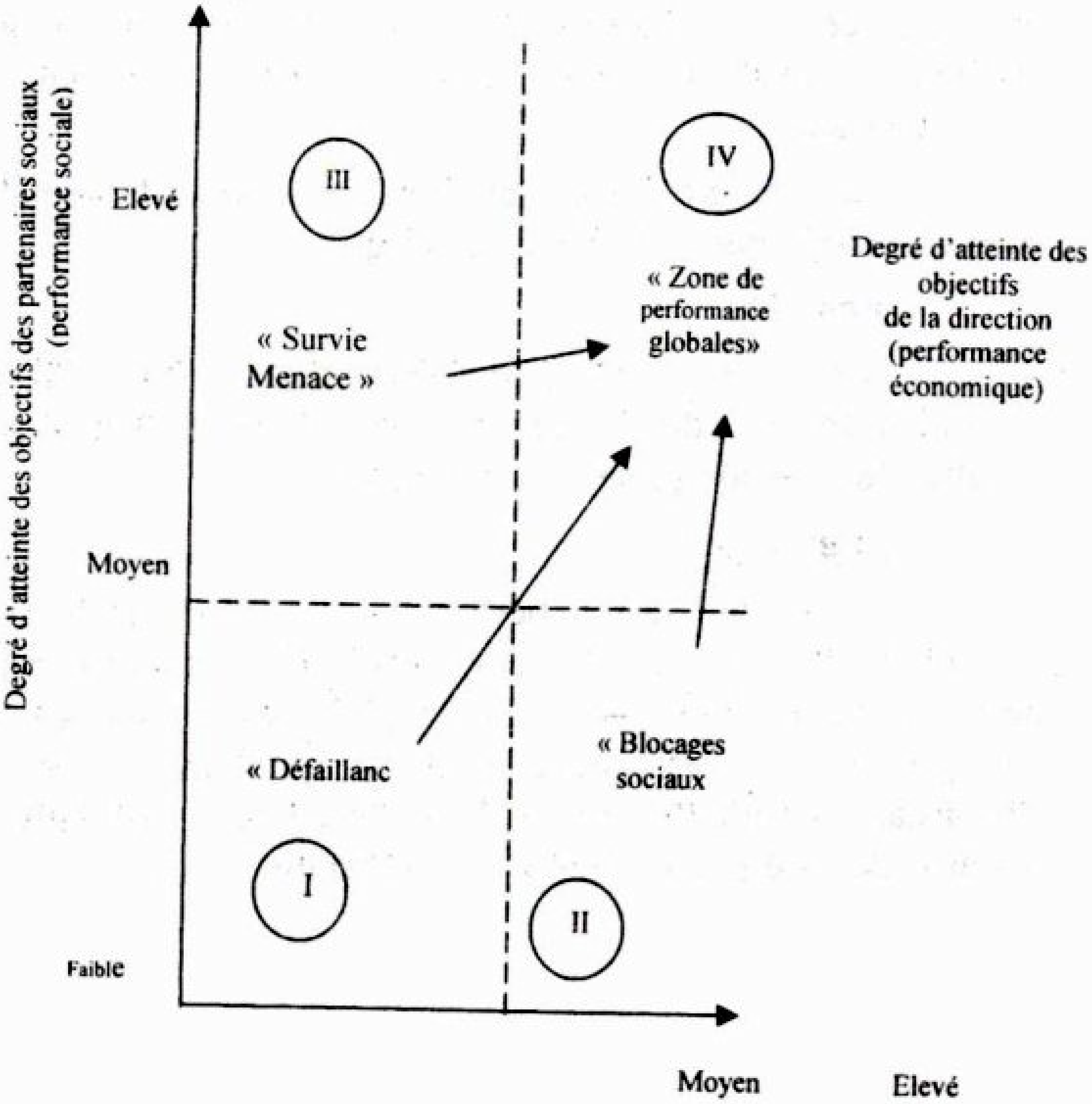
---

[1] Pour L'approfondissement de la stratégie soico-économique, cf:

- A Ch Martinet, « pour une stratégie socio-économique de l'entreprise », communication au séminar on societal stragégy, E.I.A.S.M, Bruxelle, sept, 1978,32 p.
- H. Saval et A.Ch, Martinet, « Stratégie socio- économique de l'entreprise », Revue Française de gestion, n° 21/1979, pages 48 à 58.


Performances économiques du groupe dirigeant
Performances économiques du groupe dirigeant

Comme le montre la figure ci-dessous, la stratégie socio-économique peut être schématisée selon quatre situations possibles :


Degré d'atteinte des objectifs des partenaires sociaux (performance sociale)
Elevé
Moyen
Faible
III
IV
« Survie Menace »
« Zone de performance globales»
Degré d'atteinte des objectifs de la direction (performance économique)
« Défaillanc
« Blocages sociaux
I
II
Moyen
Elevé

« Il va sans dire que la performance économique » constitue l'objectif central de la direction, alors que les partenaires sociaux visent plutôt certains satisfactions et partant la « performance sociale ».

Zone I :

Les objectifs de la direction ainsi que ceux des partenaires sociaux ne sont pas atteints, une mauvaise performance à la fois économique et sociale. C'est une zone de défaillance totale, qui nécessite un redressement économique et social rapide.

Zone II :

Seuls les objectifs du groupe dirigeant sont atteints, alors que ceux des partenaires sociaux qui ne sont pas atteints risquent d'engendrer des conflits sociaux (grève) d'où « blocages sociaux ».

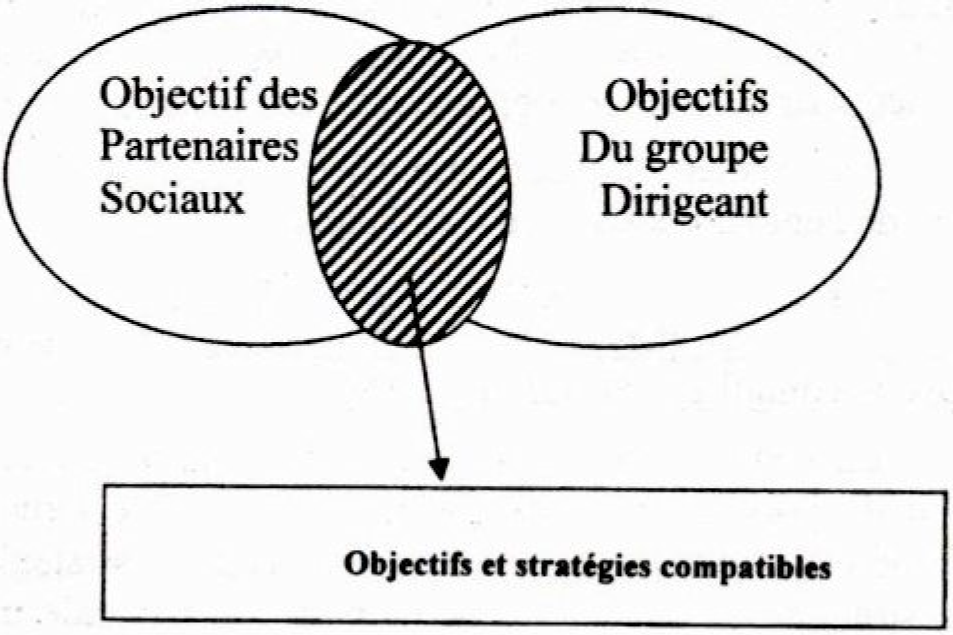
La stratégie recommande de développer le social et le financier par la performance économique réalisée.

Zone III :

Les objectifs des partenaires sociaux sont réalisés au détriment de ceux de la direction. Ainsi la performance sociale est atteinte sans contrepartie économique.

Zone IV :

C'est une zone de performance globale à la fois social et économique qui exprime une réalisation conjointe et de la performance économique et de la performance sociale. Cette stratégie qui a su développer conjointement les deux performances celle du groupe dirigeant de celle des partenaires sociaux, devra être encouragée et maintenue.



Section VI: La planification opérationnelle: contenu

Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local.

Si la planification stratégique rappelons-le répond à la question de savoir "quoi" faire et "pourquoi" (en fonction de quel besoin du marché, de quel compétence distinctive, de quelles conditions futures), on passe à la phase dite opérationnelle qui précisera la façon concrète d'opérer, tâche par tâche, au jour le jour.

§1- Fondements de la planification opérationnelle.

Une fois, les dirigeants définissent la mission de l'entreprise, ses grandes orientations et objectifs, c'est-à-dire une fois la stratégie établie, ils sont amenés à prévoir la façon d'agencer et d'utiliser les moyens pour y parvenir. En d'autres termes, il s'agit de mettre à exécution les grandes orientations retenues dans la planification stratégiques.

A ce niveau de la planification, il ne s'agit pas de prévoir les ressources, car cette tâche a été déjà réalisée au

ETUSUP
.com

niveau de la l'élaboration de la stratégie. Mais, il s'agit plutôt de prévoir la façon la plus satisfaisante de combiner les ressources, de les acquérir au moment opportun et de s'en servir au niveaux.

La première grande combinaison permettant la mise en marche de l'entreprise réside d'abord dans:

- La définition des responsabilités, des rôles et des interrelations des personnes ou des groupes de personnes chargés de conduire l'exécution du plan.

En d'autres termes, à ce niveau de la planification, il s'agirait de prévoir un mode d'organisation ou de structure le plus adapté aux nouveaux objectifs retenus de la stratégie. Une même structure organisationnelle ne pourra servir indéfiniment. Elle est acculée à changer et partant à s'adapter au changement réalisé à l'intérieur de l'entreprise. Ce stade de planification est dénommé :

La planification structurelle

Ainsi, au niveau de la planification structurelle (appelée aussi tactique), on précisera qui sera chargé de quoi, et avec quels moyens, qui sera responsables de quoi, qui dépendra de qui, les différents liens ente les différentes sous- structures.

En somme, il s'agirait de prévoir un mode organisationnel le plus adapté, que cette structure soit simple, fonctionnelles, hiérarchique, hiérarchico- fonctionnelle, divisionnelle matricielle, ou encore une structure adhocratique, correspondant, par exemple à des activités très sophistiquées ou conduites dans des environnements trop mouvents ou très différenciés(1).

" Le plan structurel" (ou tactique) consiste à en une traduction du "plan stratégique" en agencement de personnes,

---

[1] - Pour plus de détails sur les types de structures, voir chap sur l'organisation.

d'unités et de moyens susceptibles d'être affectés à telle ou telle partie du plan. A ce stade, la planification structurelle constitue, par la mise en place d'un mode d'organisation adapté, une charnière entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Une fois le type de structure (organisation hiérarchique, organisation fonctionnelle, organisation hiérarchico fonctionnelle, organisation divisionnelle, matricielle ou encore adhocratique), installé, on passe à une étape suivante consistant à: prévoir dans le détail localisé ce qui devra être fait quotidiennement, par qui, et avec quelles ressources concrètes.

Là aussi, la tâche de la planification consiste à procéder à un agencement de moyens et de personnes mais avec encore plus de précision à propos des opérations, des lieux, des procédures, des individus: à ce niveau on parle de **planification opérationnelle**.

La planification opérationnelle consiste donc à : user concrètement et très localement des ressources, à court terme: le travail dans son exécution journalière.

Il s'agit d'un état prévisionnel d'actions concrètes et limitées, de leurs déroulements séquentiels, de leurs interdépendances et des moyens que chacun mettre en œuvre.

§2- Nature et objectifs de la planification opérationnelle

Si la planification stratégique précise les grandes orientations stratégiques permettant à l'entreprise d'être compétitive, la planification opérationnelle constitue la tactique pour y parvenir et a pour principal but:

- d'obtenir une meilleure structuration et fonctionnement des activités existantes;
- d'assurer une meilleure programmation des décisions;
- de chiffrer l'ensemble des recettes et des dépenses.

(1) Planifier l'amélioration du fonctionnement des activités existantes.

La planification opérationnelle s'intéresse davantage à l'environnement interne avec peu de variante externe et propose des plans des progrès par domaines d'activités existantes permettant de rende plus efficient les méthodes de gestion des dites activités, rendre le personnel plus compétent dont l'objectif d'accroître et la rentabilité de chaque activité et la rentabilité d'ensemble de l'entreprise.

(2) Programmation des décisions stratégiques.

C'est dans le cadre de la planification opérationnelle que les décisions stratégiques retenues sont programmées en recourant à des méthodes, entre autres, la méthode PERT (voir plus loin).

(3) Chiffrer l'ensemble des recettes et des dépenses

Chaque sous-structure, ou encore chaque centre établit ses dépenses d'équipement et de fonctionnement et les recettes qu'il souhaite obtenir.

Le but ici est de s'assurer que le lien entre les différents plans induisent à la fois:

- **Une cohérence verticale** entre les objectifs globaux du plan stratégique et les objectifs spécifiques de chaque centre;
- **Une cohérence horizontale** entre les différents centres en s'assurant:
  - ✓ que les actions de détails envisagées ne présentent pas de contradictions;
  - ✓ que les plans sont bien intégrés entre eux;
  - ✓ qu'il n'y a pas de double emploi au niveau des moyens.

§3-Processus d'élaboration du plan opérationnel: étapes à suivre

Elaborer un plan opérationnel équivaut à tracer, au jour le jour, ce qui doit être fait au niveau de chaque sous-structure (ou centre) impliqué dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, jusqu'au niveau, si possible, ou si la nécessité l'oblige, du poste ou de la tâche la plus élémentaire, et la plus particulière de l'employé.

Le plan opérationnel se réalise à travers les grandes étapes suivantes:

1- La préparation des données de base;

2- L'établissement des plans d'actions sectoriels;

3- L'étape de synthèse: établissement et approbation du plan d'ensemble.

A- Première étape: préparation des données de base.

La préparation des données de base comprennent: l'éclatement des objectifs généraux en objectifs opérationnels, et la mise en place des politiques, règles et procédures.

1- L'éclatement des objectifs généraux en objectifs opérationnels

Du plan global au plus local, du plus général au plus spécifique, du plus long terme au plus court terme. C'est le passage d'objectifs stratégique aux objectifs structurels (ou tactique), puis aux objectifs opérationnels.

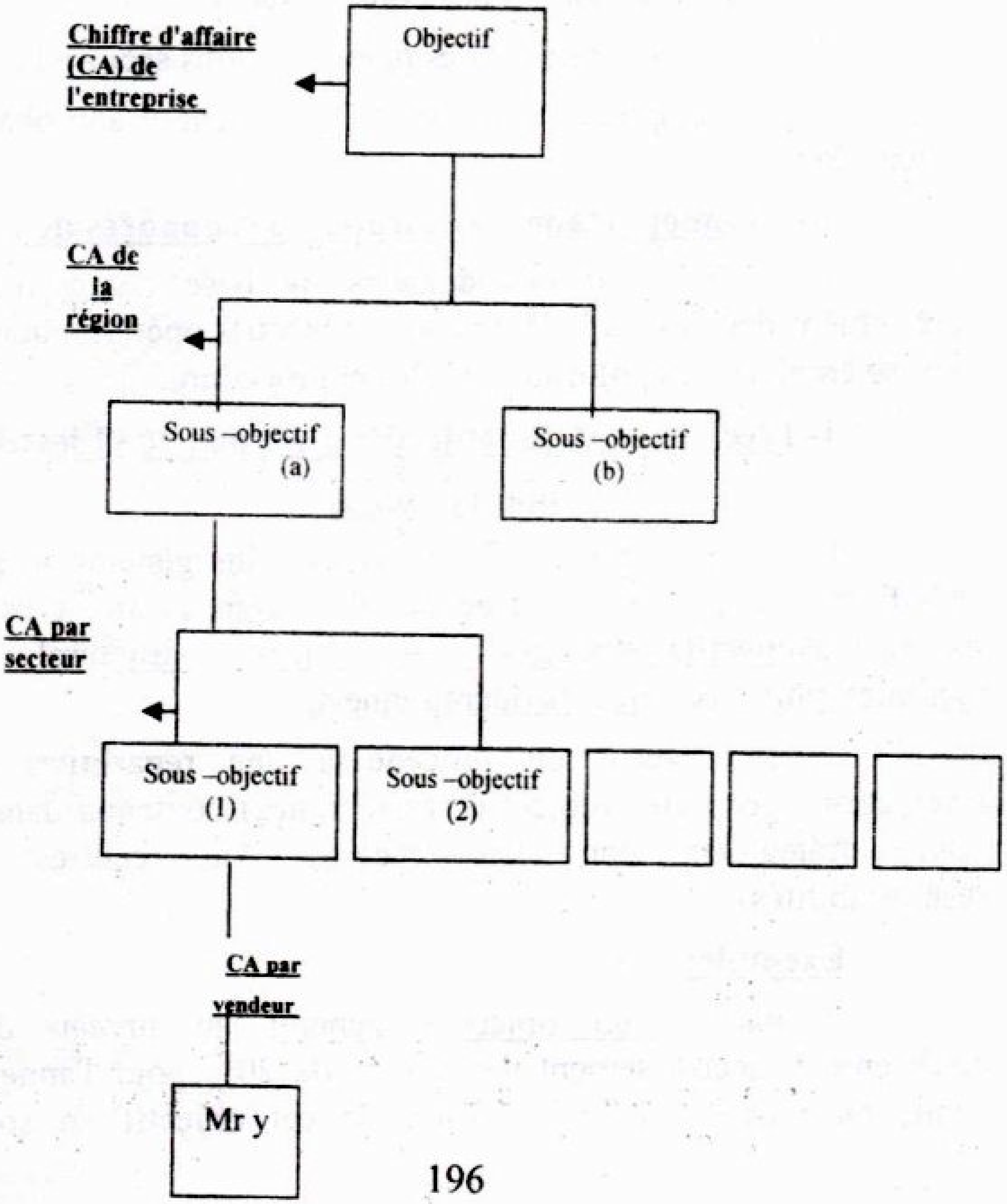
A ce niveau, on procède à une répartition des orientations générales (objectifs stratégiques) contenus dans le plan stratégique par sous-structues (ou centres de responsabilités).

Exemple:

A partir d'un objectifs général au niveau d'un département: accroissement des ventes de 20% pour l'année à venir, on procède à une division de cet objectif en sous-objectifs, par exemple: accroissement des ventes dans la région nord de 20%, dans la région sud de 15%, dans la région centre de 30%. Ces sous-objectifs, eux-mêmes feront l'objet par exemple: accroissement des ventes du secteur A de la région nord de 30% et fixation comme objectif au vendeur (y) un accroissement de (x%) du chiffre d'affaire, etc.

La figure ci-dessous illustre parfaitement la hiérarchisation d'objectifs, dans laquelle les objectifs élémentaires concourent à l'objectif général.

La chaîne d'objectifs


Chiffre d'affaire (CA) de l'entreprise
Objectif
CA de la région
Sous –objectif (a)
Sous –objectif (b)
CA par secteur
Sous –objectif (1)
Sous –objectif (2)
CA par vendeur
Mr y

Toutefois, le problème de l'éclatement des objectifs généraux du plan stratégique en objectifs spécifiques par centre de responsabilité demeure une activité très délicate. Pour ce faire, deux méthodes sont possibles:

- **Première méthode :**

Cette méthode consiste à laisser les centres eux-mêmes déterminer leurs propres objectifs en vue d'atteindre l'objectif général. Cependant, si ce dernier paraît difficilement réalisable:

- soit, on procède à la baisse des objectifs globaux;
- soit, on impose en fonction de l'importance de chaque activité, un effort supplémentaire.

- **Deuxième méthode:**

Au niveau de cette deuxième méthode, la division de l'objectif global en objectifs particuliers et de plus en plus élémentaires se fait dans un cadre de dialogue plus riche et plus fructueux entre les différentes personnes concernées et ce en fonction des critères:

- de possibilités réelles d'action de chaque centre vu ses charges fixes et variables;
- de possibilités de rentabilité de chaque centre.

Par ailleurs, la décomposition des objectifs en objectifs les plus élémentaires et partant en objectifs opérationnels doivent faire en sorte que ces derniers soient, bien compris, réalistes, réduits au minimum, et équilibrés.

1.1- Une bonne compréhension des objectifs

Les objectifs opérationnels doivent être compris par tous pour qu'ils puissent être de véritables guides d'action. En effet, définir tous les objectifs possibles implique une maîtrise parfaite et compète de la situation, ce qui, bien souvent, n'est pas le cas. Par exemple; on pourra plus facilement comprendre un objectif d'augmentation du chiffre d'affaire de l'année de 20% que des objectifs tels que: contacter une clientèle ancienne,

ETUSUP
.com

prospecter de nouveaux marchés, organiser des compagnes de promotion, etc.

1-2- Des objectifs opérationnels réalistes

Des objectifs réalistes et réalisables sont préférables dans la mesure où ils sont susceptibles de constituer une source de motivation et d'incitation. Egalement, ils peuvent être des bases fiables d'évaluation des résultats.

1.3- Limitation du nombre d'objectifs

La réalité montre que la plupart du temps, la division, le département, le service ou même l'individu sont amenés à faire face non pas à un seul objectif mais à des objectifs multiples. Par exemple, l'objectif central de l'entreprise réside dans la maximisation du profit. Cependant, au fil du temps, l'entreprise est appelée à gérer et partant à poursuivre d'autres objectifs qui s'imposent à elle tels que: la sécurité de l'emploi, la protection de l'environnement, le développement des travailleurs.

De la même façon, il se trouve qu'un même individu puisse être confronté à plusieurs objectifs à la fois. Pour faire face par exemple à la multiplication de ces objectifs, il conviendrait d'adopter un objectif condensé, ou synthétique qui susceptible de regroupe des objectifs multiples: par exemple, l'objectif de profit constitue un objectifs condensé de multiples objectifs de réduction de coûts et d'accroissement de revenus. Une autre solution pourra être adoptée, consistant à ne porter l'attention que sur un nombre limité d'objectifs jugés pertinents.

1.4- Des objectifs équilibrés

Deux problèmes majeurs se posent:

- d'une part, l'équilibre entre l'ensemble des objectifs;
- d'autre part, la révision périodique de ces derniers.

Accorder une importance particulière à un objectif spécifique au détriment d'un certain nombre d'entre eux pourrait porter atteinte à leur réalisation. La gestion de l'équilibre entre l'objectif de délais, l'objectif de qualité et l'objectif de coût de production par le responsable de fabrication pourra être cité en exemple. Privilégier l'objectif "délai" a tendance à impacter de façon négative sur les coûts de production: en fabricant plus vite, et ce par le biais des heures supplémentairement, les coûts augmenteront davantage. Egalent, si la minimisation des coûts des productions devient l'objectif prioritaire au détriment de l'objectif qualité, aura pour conséquence des produits de qualité inférieure.

1.5- Une révision périodique des objectifs

En cas de nouvelles circonstances, les objectifs arrêtés peuvent s'avérer inadaptés. Pour résoudre ce problème d'inadaptation, on procède à leur révision.

Exemple:

Des réunions mensuelles pourront être organisées entre supérieurs hiérarchique et subordonnés, consistant de faire le point sur les résultats passés, sur la manière dont ces derniers ont été réalisés et sur l'évolution de l'environnement pouvant influencer les performances futures.

A la lumière des informations recueillies sur ces différents éléments, on procède à la révision des objectifs anciens, et on élabore de nouveaux objectifs permettant de ce fait au cycle de planification de se perpétuer.

2- Mise en place des politiques, règles et procédures.

Afin de faciliter la réalisation des ses objectifs et garantir une action cohérente, stable et permanente au cours du temps, l'entreprise est appelée à formuler des politiques, règles et procédures.

* Les politiques:

Les politiques sont considérées comme étant des guides d'action. Par exemple, la politique de la société (X) consiste à croître par acquisition. Les politiques ont une longue durée voir trop longue durée. Les politiques indiquent sur la manière dont les objectifs peuvent être atteints.

Toutefois, une confusion doivent être levée entre les termes: politiques, objectifs et procédure.

Par exemple, l'objectif de l'entreprise consiste à diminuer le taux d'absentéisme de 20%. La politique, consiste à mettre en place de meilleures conditions de travail permettant de réduire le taux d'absentéisme. Selon cette définition, la politique constitue donc un objectif intermédiaire au service de la réalisation de l'objectif de réduction du taux d'absentéisme de 20%.

*** Une procédure**:

Une procédure est une série d'opérations réalisées selon un ordre chronologique afin de réaliser une certaine mission. Par exemple, les procédures de sélection d'un nouveau collaborateur donne des indications sur la manière selon lesquelles les opérations doivent être entreprises ainsi que leur séquence de réalisation.

Toujours est-il que le type d'organisation centralisée au décentralisée, sa taille, le style de direction influe de façon prépondérante sur l'établissement des politiques.

- plus l'organisation est décentralisée, plus les politiques écrites sont nécessaires afin d'assurer une grande homogénéité dans l'action;
- plus la taille est grande, plus l'appel à des politiques devient nécessaire afin d'assurer les liens entre chaque élément de l'organisation;
- le style de direction nécessite aussi la mise en place des politiques, particulièrement pour une direction de type participatif dans le but d'assurer la cohérence entre les différentes décisions prise à des niveaux subalternes. Par contre, dans le cas d'une direction du type autoritaire, les politiques s'avèrent avoir moins d'importance.

Par ailleurs, les politiques, règles et procédures peuvent être utilisées aussi bien dans le domaine financier, du personnel, que dans les domaines, de la recherche et le développement, les achats, les problèmes juridiques, les relations extérieures, etc.

Dans le domaine financier, les politiques, règles et procédures peuvent concerner par exemple, la nature du crédit accordé, les dividendes, la structure du passif (réserve, ratio d'endettement, etc), les méthodes d'élaboration budgétaire.

Dans le domaine du personnel, les politiques, règles et procédures peuvent avoir trait, par exemple, au recrutement, à la sélection, aux carrières, à la promotion, aux services, sociaux, à la formation, aux salaires, aux conditions de travail, aux relations syndicales, etc.

B- Deuxième étape: Etablissement des plans d'activités sectoriels

Les politiques, les règles et procédures ont le mérite de permettre au service concerné (service du plan, contrôleur de gestion, ou autre) de mieux préparer leurs plans d'activités sectoriels. Il s'agit notamment du plan financier matériel, du plan personnel, du plan commercial (plan de marketing ou de marchéage), du plan de production, du plan de recherche et développent.

1- Le plan financier: gestion de l'actif et du passif

Les politiques de gestion de l'actif immobilisé (1.1), et les politiques de gestion du passif (1.2) constituent deux composants fondamentaux du plan financier. Ces deux éléments jouent un rôle capital dans tout système de planification. L'importance de la fonction financière réside dans le fait qu'en plus de l'évaluation des plans en termes monétaires, elle a pour tâches d'assurer l'équilibre de trésorerie, la préparation de plans d'investissement, l'élaboration des politiques de dividendes.

1.1- Les politiques de gestion de l'actif immobilisé

Ces politiques se constituent des politiques d'investissements (immobilisation) (1.1.1), et des politiques de gestion de l'actif circulant (stock et effet à recevoir)(1.1.2).

1.1.1-Lespolitiquesd'investissement (immobilisation)

Rappelons que c'est au niveau du plan stratégique de l'entreprise que les besoins en investissement sont définis et ce en fonction soit du développement de nouvelles activités, soit à la suite de l'expansion de production existante.

Une fois les besoins en investissement définis, le gestionnaire est appelé à déterminer un taux de rentabilité minimum que tout investissement serait susceptible d'atteindre afin d'être accepté.

Le problème d'investissement et partant l'acquisition des immobilisation pourra être réalisée soit par achat proprement dit, soit par location simple ou crédit bail (leasing).

Par ailleurs, la procédure de location pourra s'adapter parfaitement pour des petits matériels roulants.

1.1.2- Les politiques de gestion de l'actif circulant (stock et effet à recevoir

*** La gestion de stock**

Les politiques de gestion des stocks consistent à mettre en place un montant maximum de stocks, ou un système de rotation. Les politiques sont, bien entendu dépendantes des délais de livraison des matières premières.

*** La gestion des effets à recevoir**

Cette politique de gestion des effets à recevoir est proche de celle des stocks, et ce par exemple par la fixation d'un montant maximum acceptable d'effets à recevoir ou la mise en œuvre d'une politique de rotation des effets à recevoir.

1.2- Les politiques de gestion du passif (dividende et répartition du profit et endettement).

La gestion du dividende et répartition du profit (1.2.1) et la gestion de d'endettement (1.2.2) constituent les deux composants des politiques de gestion du passif.

1.2.1 - La gestion des dividendes et répartition du profit.

La distribution des dividendes est étroitement liée à la politique du profit.

Le profit pourra être utilisé sous deux formes:

- soit une partie de ce profit est mise en réserve à des fins d'investissements;
- soit il (le profit) est mis en réserve, pendant les années prospères, afin d'assurer une distribution régulière du dividende.

1.2.2- La gestion de l'endettement([1])

Rappelons que les fonds pourront être générés par l'entreprise comme ils pourront provenir de créanciers ou actionnaires. Ces différents fonds utilisés par l'entreprise composent sa structure financière.

Ainsi, les activités saisonnières sont financées par le biais des prêts à court terme qu'octroient généralement les banques, alors que les immobilisations et une partie du fonds de roulement, qui restent d'une manière permanente au sein de l'entreprise sont plutôt financés par des emprunts à long terme (pour plus d'approfondissement de ces notions, voir des ouvrage spécialisés).

---

[1] - A- Gremillet, et C. Lefebvre, l'endettement de l'entreprise – politique de gestion, les éditions d'organisation, paris, 1978.

2- Le plan personnel

Le plan personnel est établir à partir des composants suivantes: les politiques de recrutement, de promotion, de formation, de salaire…

2. 1- La politique de recrutement

La politique de recrutement est étroitement liée à la stratégie de développement de l'entreprise. Son objectif essentiel consiste à réaliser l'adaptation entre les besoins et les ressources en personnel et ce à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. Toutefois, cette adaptation n'est pas toujours aisée à réaliser: recruter par exemple de jeunes cadres en période de croissance pourra s'avérer catastrophique en période de récession.

La politique de recrutement concernant le recrutement diffère d'une entreprise à une autre. L'âge, la qualification, la formation, les expériences antérieures influent de façon profonde sur la politique de recrutement.

La politique de recrutement assure aussi bien l'adaptation qualitative que quantitative entre les besoins et les ressources, mais elle indique sur les modalités de recrutement à savoir entre autres: les procédures de détection ("chasseurs de tête", petites annonces, associations, etc) ou de sélection (tests, entretiens, périodes d'essai, etc).

2.2- La politique de promotion

La politique de promotion et la politique de recrutement sont des notions intimement liées. Il en va de même de la politique de formation et du développement du personnel.

Par exemple, un cadre du contrôle de gestion transféré au département commercial lui permet d'acquérir une nouvelle expérience, et une compréhension globale des problèmes de l'entreprise. Toutefois, toute nouvelle promotion génère un coût (coût d'apprentissage) d'autant plus que les individus promus, sont généralement affectés à des postes, pour lesquels ils n'ont pas les compétences requises.

Par ailleurs, le transfert se fait non seulement entre services (transfert inter- services), mais il pourra l'être également à l'intérieur du service (politiques de promotion intra-services). Si la promotion inter-services a l'avantage de favoriser la formation de généralistes, la promotion intra- services permet à l'individu de se spécialiser davantage au sein même de son département, fonction ou service enrichissant, par la même davantage ses connaissance au sein même de son propre métier.

2.3 La politique de formation

La politique de formation et politique de promotion, deux notions étroitement liées. Dans certains cas de figure un pourcentage de la masse salariale globale (1% par exemple) est utilisé pour la formation du personnel de l'entreprise.

2.4- La politique de salaire

La politique de salaire, elle aussi, est étroitement liée à la politique de recrutement. Plusieurs facteurs sont à la base d'une politique de salaire. Nous citons notamment:

☒ la politique devra tenir des aspirations de l'individu recruté, et suffisamment attrayante afin de pouvoir le garder au sein de l'entreprise.

☒ la politique des salaires pratiquée par les concurrents;

☒ celle poursuivie par les entreprises localisées dans la région.

☒ la qualification;

☒ l'ancienneté,

☒ les résultats;

☒ la responsabilité

☒ le niveau hiérarchique

Par ailleurs, en plus des salaires, il y a toute une panoplie de compensations financières à savoir:

- ✓ les bonus;
- ✓ les primes;
- ✓ le "treizième", "quatorzième" ou même "quinzième" mois, et ce variables en fonction des résultats obtenus par le personnel.

Cependant, les rémunérations ne se limitent par aux aspects financiers. Il y a aussi, les autres avantages matériels tels que:

- ▪ les vacances;
- ▪ les horaires variables;
- ▪ les conditions de travail agréable;
- ▪ les activités sociales, etc.

En outre, il y a les récompenses intrinsèques à savoir:

- les responsabilités accrues dans le travail,
- une grande diversité des lâches.

3 -Le plan commercial: éléments déterminants et composants

Nous procéderons à l'analyse des déterminants majeurs du plan commercial à savoir: le marketing mix, les variables marketing et le cycle de vie du produits, puis nous entamerons ses composants.

3.1 Les déterminants majeurs

3.1.1 Lemarketing mix: composantset fonctionnement

L'établissement du plan marketing se compose de deux grandes étapes:

1ère étape: La sélection des marchés spécifiques. Cette phase consiste à déterminer le type de clientèle et sa localisation.

2ème étape: La phase d'élaboration du "mix" consiste à répondre aux différentes questions suivantes:

- Quels produits? (Faut-il en supprimer?
  Faut- il en développer de nouveau?
  Faut - il les commercialiser sous
  une marque spécifique? Etc.
- Quels réseaux de distribution? (long, court ou ultra-court).
- Quelle promotion et quelle publicité?
- Quel prix? (Prix supérieur à celui des concurrents?
  Où faut-il "casser" les prix? Et.

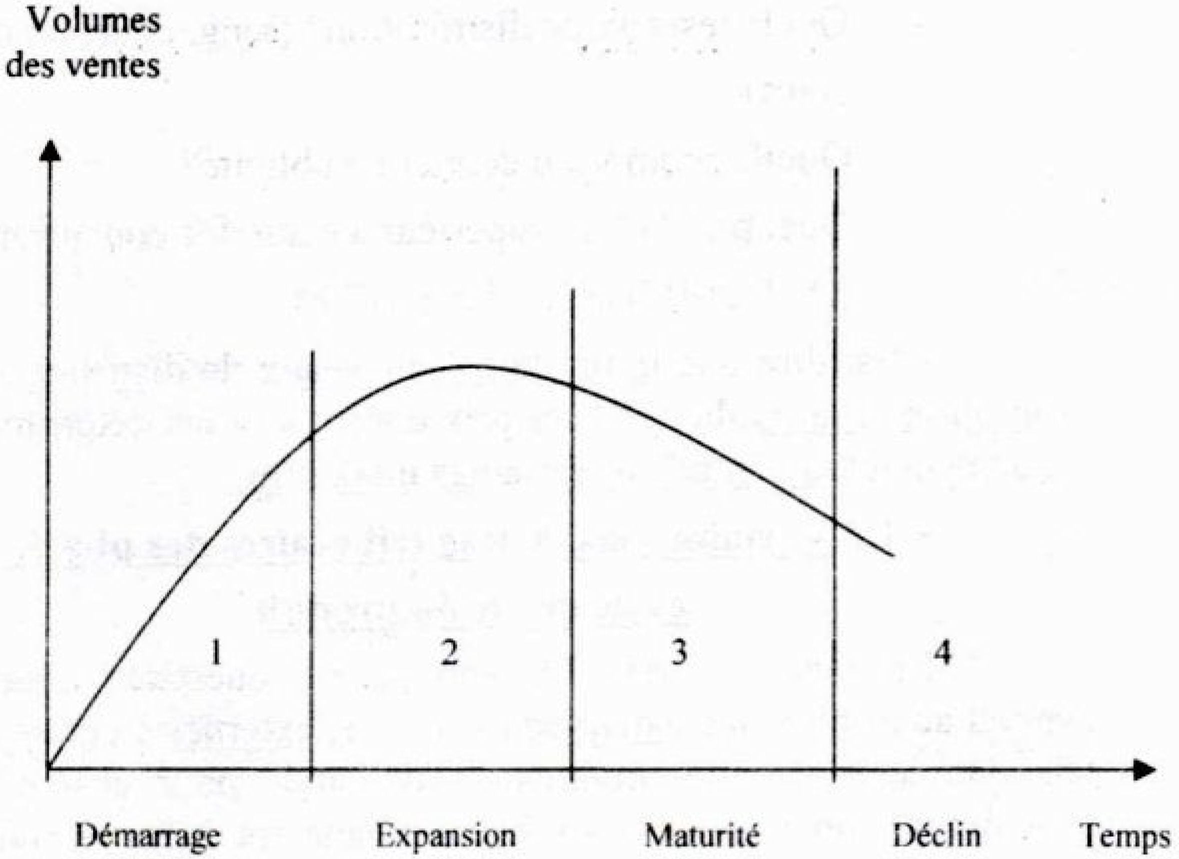
C'est dire que le produit, les réseaux de distribution, la promotion et la publicité et les prix constituent les déterminants fondamentaux du "mix" ou variables marketing.

3.1.2 Variables marketing tributaires des phases du cycle de vie du produit

Le "mix" et partant les réponses aux questions ci-dessus dépend aussi bien des variables internes et externes à l'entreprise tels que les coûts de produits, la demande pour ces mêmes produits, la concurrence, les moyens financiers et les ressources en personnel que des unes des autres.

Par ailleurs, comme le montre la figure ci-dessous, à chaque phase de vie d'un produit correspond un ordre de priorité dans les variables de marketing mix.

Stades de cycle vie d'un produit



3.2- Les composants du plan: de l'analyse du secteur d'activité et de l'environnement à l'établissement du budget

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'analyse du secteur d'activité et de l'environnement, l'établissement des objectifs de "Marketing" (à long et court terme), l'établissement de stratégie de Marketing (à long et court terme), la fixation d'un plan de 10 ans, la fixation d'un plan à court terme, et l'établissement du budget constituent les grands composants du plan commercial.

3.2.1 Analyse du secteur d'activités et de l'environnement

Cette analyse porte sur:

3.2.1.1- Les indicateurs économiques généraux sur les cinq années passées et sur les 10 années à venir (production intérieure brute, revenus des ménages; croissance de la population; prix des matières premières; etc..).

3.2.1.2- Les donnés sur les cinq années passées sur le présent et sur les dix années à venir relatives:

- au marché de chaque produit;
- aux caractéristiques des marchés intéressant l'entreprise;
- aux ventes potentielles, au volume prévisionnel de vente pour chaque produit, et aux parts de chaque marché;
- à la position actuelle de chaque produit (comprenant les forces et les faiblesses majeures relatives à l'acceptation du produit, les canaux de distribution, la promotion et les prix).

3.2.1.3 – Les données et analyses (passées et présentes) sur la concurrence comprenant:

- les parts de marché;
- l'acceptation des produits;
- les changements éventuels concernant les produits, les prix, la promotion, la distribution;
- les forces et les faiblesses du marketing

3.2.1.4-Analyse des changements futurs de facteurs stratégiques pouvant influer sur le succès commercial de chaque produit et de chaque marché.

3.2.1.5- L'analyse des problèmes de coordination entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise.

3.2.1.6- L'analyse des modifications à entreprendre au sein de l'entreprise, ou dans l'environnement dans le but de favoriser le bon déroulement de l'effort de marketing.

3.2.2- Les objectifs de "Marketing" (A long et court terme).

- Les objectifs concernant: le volume, le profit et la part de marché.

-Les objectifs ayant trait aux variables du "mix" à savoir: produit, promotion, distribution, prix.

3.2.3 -Stratégies de Marketing (à long et court terme).

Les stratégies concernent:

- Le développement de produits nouveaux.
- La technique de distribution
- La politique des prix
- La promotion
- Le profit
- La part de marché

3.2.4- Plan à 10 ans

Le plan à 10 ans et les plans intermédiaires reprennent de façon détaillée les éléments inclus dans les stratégies de Marketing (à long et à court terme) ci- dessus.

3.2.5- Le plan à court terme

Le plan à court terme comprend les actions spécifiques et les étapes nécessaires à l'accomplissement des objectifs de marketing.

3.2.6- Le budget

Le budget constitue la dernière étape du plan. Il comprend l'analyse des revenus prévisionnels, des coûts et des profits sur l'ensemble de la période retenue.

Conclusion:

Il va sans dire que le plan n'est pas figé. L'environnement a tendance à se modifier constamment. Pour y faire face, une procédure de révision est prévue afin de pouvoir l'adapter aux circonstances changementes de l'environnement.

Egalement, il est primordial que le plan commercial soit cohérent aussi bien avec le plan d'ensemble (le plan global de l'entreprise) qu'avec les autres plans de l'entreprise.

Par ailleurs, à côté du plan financier, du plan personnel et de plan commercial, il conviendrait d'établir le plan de production et le plan de recherche et développement.

§4- Les outils de la planification

Rappelons que dans un plan opérationnel figure un ensemble d'indication:

Les indications d'activités, de tâches impliquées par chaque activités, des dates, de lieux et des moyens matériels et financiers. Ainsi, plusieurs outils sont à la disposition des manages pour pouvoir les aider à établir et visualiser les plans opérationnels.

Nous citons entre autres:

A- Le tableau linéaire des responsabilités (TLR)

1- Contenu du diagramme

Le TLR consiste à transcrire, au moyen des symboles(1), la nature des responsabilités de chacun des intervenants dans une activités donnée ou dans un ensemble

---

[1]
□Supervision directe
◇Conception des opérations
▨Contrôle des opérations
◆ Supervision directe
○ Exécution

Sources : Clelland. D.I et W.R; king (1975, système analysis and project Management, 2ème édition, New York, MC Graw- Hill d'activités. Le TLR est une matrice à double entrée comme le montre la figure ci-dessous : les activités sont décrites horizontalement et les responsabilité des structures ou des personnes concernées verticalement.

	Chef d'équipe	Chefs de chantiers	Ingénieur civil	Ingénieur en chef	Machiniste
A	▨	▭	◇	◈	⬭
B	▨	▨	▭	◈	⬭
C	▨	▭	◇	▭	⬭

2- Avantage du diagramme

Ce diagramme (le TLR) comporte de nombreux avantages. Nous citons entre autres:

- Le TLR définit l'activité (ou la tâche) de chaque individu (qui fait quoi);
- Le TLR définit les relations que chaque individu entretient avec les autres;
- Le TLR, permet d'un seul coup d'œil, de lire en colonne toutes les tâches qu'une personne remplit et en ligue les contribution des différents intervenants dans une activité particulière.

Toutefois pour la construction d'une telle matrice, il conviendrait de disposer au préalable:

- et de la liste ordonnée des activités et des tâches;
- et la liste des structures et personnes intervenants dans chaque activité.

En outre, comme le souligne d'ailleurs Clelland et King, le nombre de symboles utilisés devra si situer entre cinq et douze).

B- La diagramme de Gant(1): contenu et limites

1- Contenu

Le diagramme de Gant constitue un simple graphique très utile, particulièrement pour les opérations courantes, au jour le jour. Le diagramme comporte:

- **en lignes**, les tâches à effectuer.
- **en colonnes**, l'écoulement (en jours, semaines, mois).

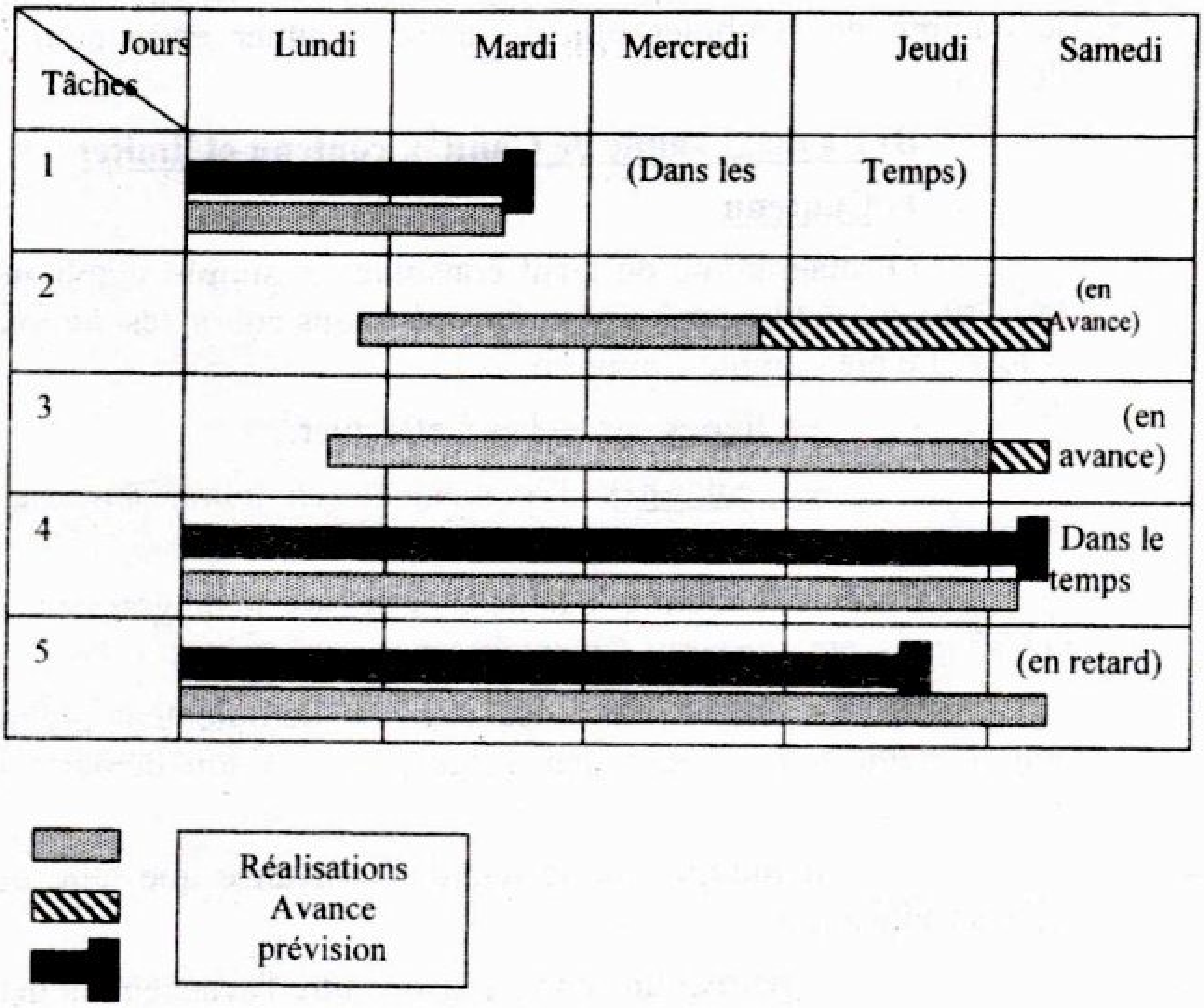
Comme le montre le tableau ci-dessus, le diagramme de GANT présente une série d'avantages à savoir:

- il permet une visulation du déroulement prévu, pour chaque activité, son démarrage prévu et son démarrage réel ;
- il indique sur le retard ou l'avance que telle ou telle activité a pris ;
- il permet une comparaison entre l'avancement des travaux et leur comparaison avec les prévisions ;
- Il constitue un excellent moyen de suivi et contrôle ;
- Le diagramme de Gant pourra être utilisé aussi bien pur des tâches globales, pour un ensemble de tâches ou pour des tâches précises, locales et limitées.

---

[1] - Exemple, voir notre livre: Economie et organisation de l'entreprise édition, Press Papeterie (2005-2006) 1er édition, pages 284-285-286.

Diagramme de Gant



Toutefois, la construction du diagramme nécessite:

- des indications précises sur l'ordre chronologique des tâches à effectuer;
- des indications précises sur les dates prévues de début et de fins de chaque tâche.

2- Limites

Les limites du diagramme de Gant sont de deux types:

ETUSUP
.com

(1) Le diagramme de Gant ne fait pas apparaître les relations susceptibles d'exister entre des différentes tâches;

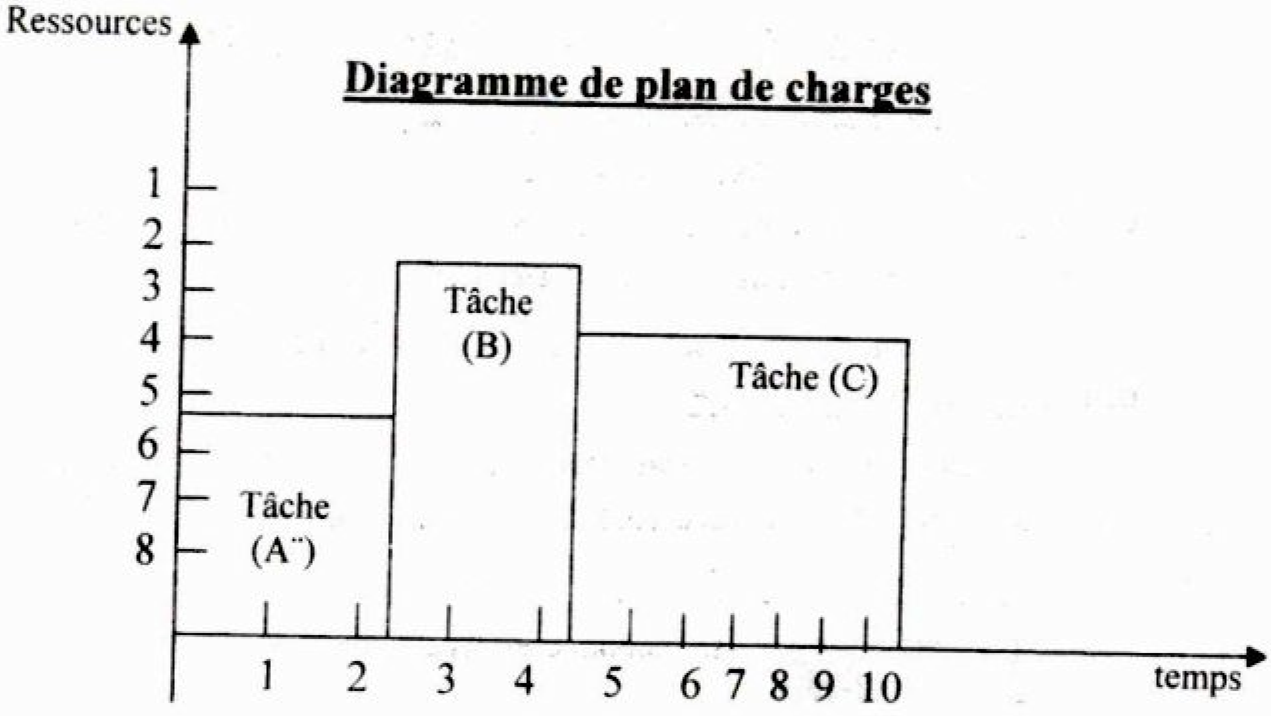
(2) Il ne permet pas de renseigner sur les conséquences possibles d'un retard ou d'un avancement d'une tâche sur les autres tâches.

C- Le plan de charge

Le plan de charge s'apparente au diagramme de Gant, mais il est différent de fait qu'au lieu de visualiser **les activités et le temps, il combine les temps et les ressources**. Comme le montre la figure ci-dessous, le plan du charge: renseigne sur les différentes et successives combinaisons entre ressources personnel, finances, matériels, etc) et le temps pour les différentes et successives activités.

Par ailleurs, le plan de charge a l'avantage de servir:

- pour chaque type de ressources (personnels, finances, matériels, etc….) ;
- pour des groupes de ressources converties en valeur monétaires, selon les quantités et les variétés des ressources utilisées;
- pour des opérations nombreuses et complexes ;



D- L'organigramme technique

En anglais Work Breakdown Système (WBS). Cette techique se définit comme étant: l'éclatement d'une activité globale en ses déférences sous- parties jusqu'au tâche unitaire dont sera responsable chaque sous-structure ou chaque personne. Il s'agit donc de répartir d'une manière descendante des responsabilités et du travail, des activités en sous-activités, de tâches en sous-tâches jusqu'à la responsabilité, l'activité ou la tâche la plus élémentaire.

Exemple:

L'activité globale d'une maison (construction) pourra être décomposées depuis le haut vers le bas en:

Travaux conception → d'architecture → d'étude de génie civil → d'étude de sols → de terrassements → de fondation →de canalisation → de charpentes jusqu'aux travaux les plus élémentaires à savoir la finition, l'électricité, la boiserie. A chaque niveau de décomposition, c'est-à-dire, à chaque sous-parties, de ces différents travaux est confiée à des équipé ou des individus précis.

E- Le PERT (Programme Evaluation and Review Technic et le CPM (Critical Path Method) ([1])

1- Utilité du PERT et du CPM

Ces deux instruments de planification, le PERT et le CPM sont particulièrement utilisés en gestion de projet, mais on se sert toujours en usine, en chantier et en atelier.

En langue française qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre on parle, du chemin critique:

On utilise, généralement le PERT pour des cas où on planifie, pour la première fois un activité, alors que le CPM sert plutôt à planifier les activités répétitives, c'est-à-dire les activités dont les séquences, les durées respectives sont connus avec une grande précision.

---

[1] -Exemple voir notre cours: économie et organisation de l'entreprise, op.cit pages 281-282-283.

Qu'il s'agisse du PERT ou du CPM, ils permettent:

- de visualiser la planification des activités, des temps, des coûts et des ressources;
- d'assurer le contrôle du déroulement des travaux et des dépenses engagées.

2- Construction graphique du PERT et du CPM

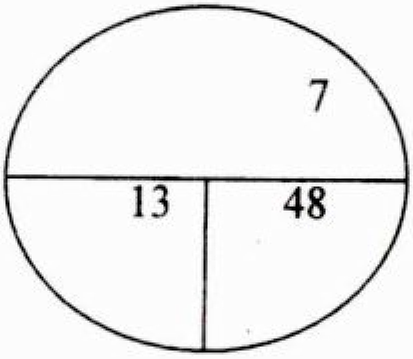
Le cercle (0) et le flèche (→) constituent les deux éléments graphiques du PERT et du CPM.

Le cercle représente un évènement, et la flèche une activité.

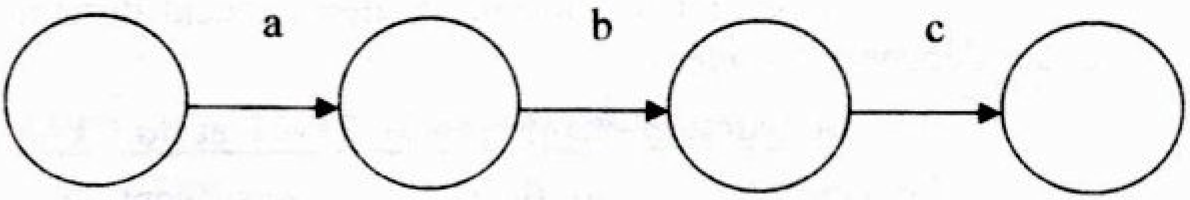
Comme le montre l'exemple ci-dessous, le cercle comprend:

- le numéro de l'événement(7);
- la date de fin au plus tôt de l'activité précédente (ou de début u plus tôt de l'activité suivante)(13) ;
- la date de fin au plus tard de l'activité précédent (ou de début au plus tard de l'activité suivantes)(48).

Exemple de constituants d'un événement PERT



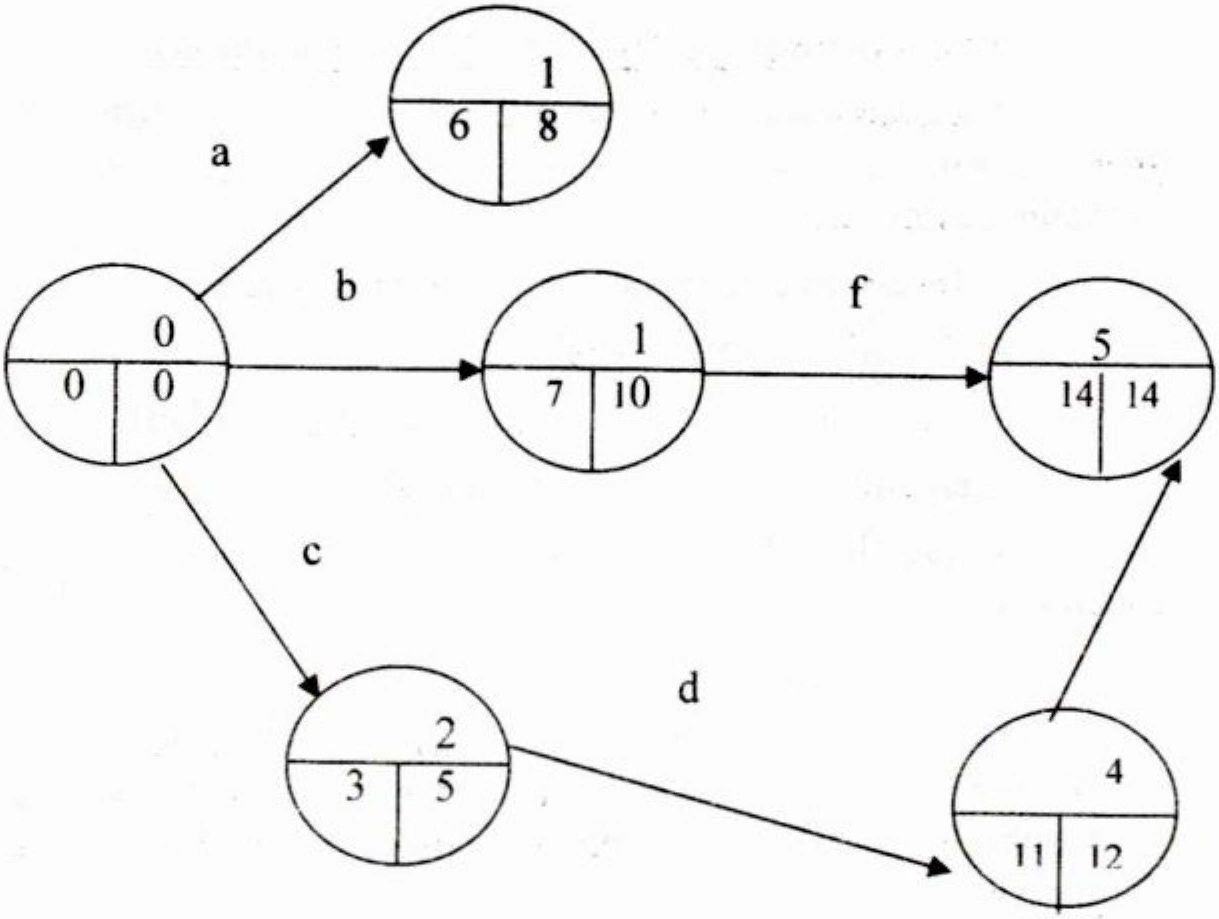
Les activités, quant à elles sont désignées, par des lettres à l'instar de l'exemple ci-dessous :



Par ailleurs, la construction du PERT nécessite :

- Une définition précise de chaque activité ;
- L'établissement d'une liste chronologique, de toutes les activités (à chaque activité doit être, associée celle qui la précède immédiatement).
- La durée prévisible de chaque activité ;
- Les débuts au plus tôt et au plus tard de chaque activité ;
- Des fins au plus tôt et au plus tard de chaque activité.

Exemple d'un diagramme PERT associant activités/éventements



3- Avantage du PERT :

Le PERT a la mérite de construire un réseau de l'ensemble des activités avec des dates des débuts et des fins et leurs durées, ce qui permettra de déterminer : **le chemin critique. Ce dernier constitue, sur le diagramme le chemin de plus long**.

Le chemin critique devra être raccourci, autant que faire se peut, afin de pouvoir obtenir un cheminement optimal susceptibles, de minimiser et les temps et les coûts pour des résultats équivalents.

C- Etablissement et approbation du plan d'ensemble

A ce niveau, le processus consiste à construire un plan d'ensemble à partir de la consolidation des différents plan d'action sectoriels (3.1) pour pouvoir le soumettre à approbation par la direction générale et le diffuser (3.1).

1- Consolidation des plans d'action sectoriels

La consolidation consiste à puiser dans les différents plan d'actions sectoriels, des documents de synthèse pluriannuels tels que :

- les comptes d'exploitation prévisionnels ;
- les bilans prévisionnels ;
- Les plans d'investissement et les plans d'effectifs.

Egalement, le service chargé du calcul doit s'assurer :

- que les différents plans d'action sectoriels sont cohérents ;
- qu'il n'y a pas d'erreurs de calculs.

Une fois, cette phase de consolidation achevée ; la direction générale, réunie en comité de plan approuve le plan d'ensemble et le diffuse à travers les différentes composantes de l'organisation.

2- Approbation et diffusion du plan d'ensemble

Lors de cette phase d'approbation, la direction générale se limite à traiter uniquement les modifications jugées mineures. Les modifications majeures feront l'objet de modification lors de la révision du plan qui se fait au bout de chaque année ou de deux ans pour un plan de cinq ans.

Une fois adapté, le plan est publié et diffusé. Cependant, si la publication permet aux responsables de mieux situer leurs actions, elle présente l'inconvénient de divulguer des informations confidentielles à l'extérieur.

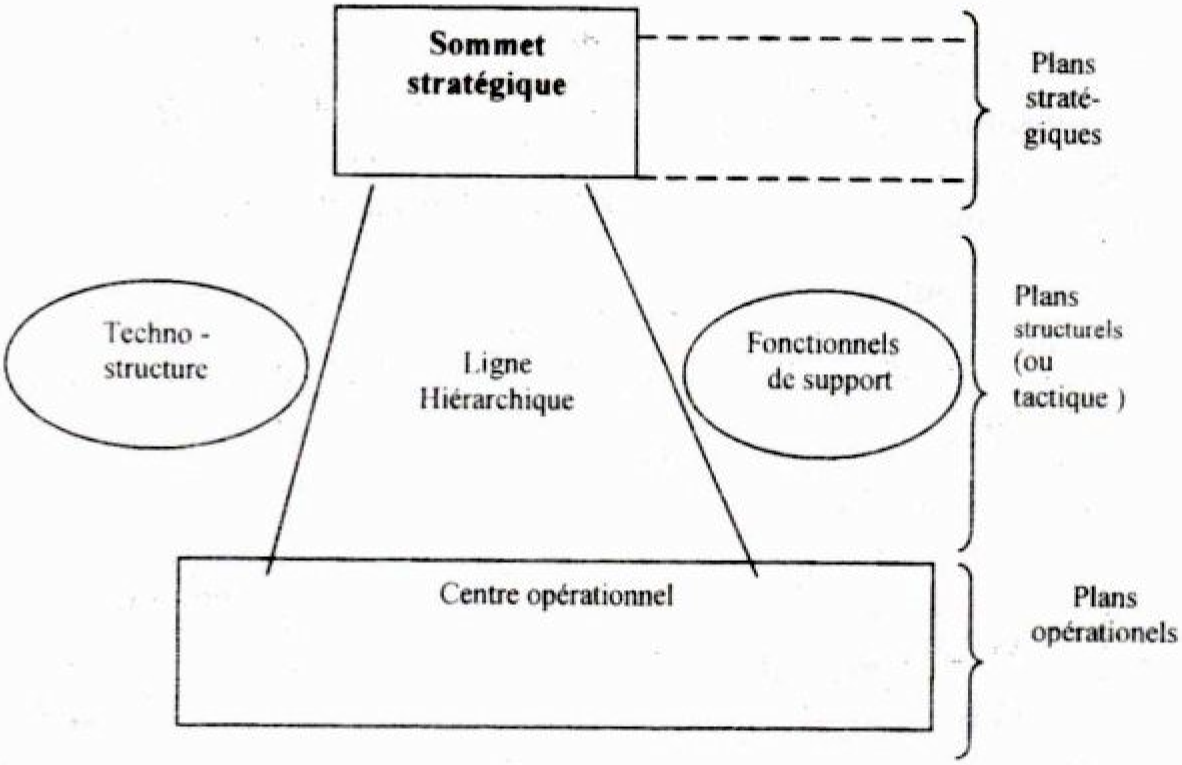
§6- Répartition des trois niveaux de panification dans l'organisation

Selon H.Mintzberg([1]), les trois niveaux de planification : la planification stratégique, la planification structurelle (ou tactique) et la planification opérationnelle se répartit comme suite dans l'organisation de l'entreprise comme le montre la structure de Mintzberg ci-dessous :

---

[1] - Pour l'approfondissement du concept de Structure de Mintzberg voir :

Répartition des trois niveaux de planification dans l'organisation


Sommet stratégique
Plans stratégiques
Techno - structure
Ligne Hiérarchique
Fonctionnels de support
Plans structurels (ou tactique)
Centre opérationnel
Plans opérationels

- Le premier niveau hiérarchique (le sommet stratégique) :

Le sommet stratégique se charge de l'élaboration et du suivi du (des) plan(s) stratégiques(s) avec l'aide de la technostructure. Rappelons que dans l'organisation telle qu'il l'a

---

* II^{ème} partie, chapitre 2 intitulé : organisation de l'entreprise du présent ouvrage.

* Notre, ouvrage ; économie et organisation de l'entreprise, op.cit. pages 78 à 84 (l'organisation de Mintzberg).

* a. desreumaux « Structures d'entreprise, analyse et gestion » Vuibert, Février 1992, Paris, 335 pages, pages 85 à 92 (la typologie de H. Mintzberg, the structuring of organisations, prendice Hall, 1979 (traduction : structure, et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, 1982).

défini H. Mintzberg, le sommet stratégique accomplit trois tâches fondamentales : la supervision des activités, la gestion de la relation avec l'environnement, et le développement de la stratégie de l'organisation :

- **Le deuxième niveau hiérarchique (la ligne hiérarchique)**

Elle est responsable de la définition et de la réalisation des plans structurels (ou tactiques) Par ailleurs, l'ensemble des responsables de la ligne hiérarchique assure le relais et la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Toutefois, les zones de responsabilité, d'élaboration et d'exécution des différents niveaux de planification (planification stratégique, planification sociale, planification structurelle planification opérationnelle) ne sont pas aussi nettement délimitées ou séparées.

Dans les faits, des chevauchements existent entre les différents paliers contribuant aux différents plans ; et ce afin de mieux se concerter, d'avoir suffisamment d'informations utiles et en temps voulus, de mieux comprendre les objectifs et les véritables difficultés de terrain.

Conclusion

Nous dirons pour conclure qu'un système de planification, mis en place devrait être adapté, à la situation et à la nature des problèmes rencontrés par l'entreprise. En d'autres termes, comme le souligne d'ailleurs, Alain Charles Martinet, on utilise tel ou tel système de planification selon tel ou tel problème rencontré au sein de l'entreprise. Cela veut dire que les instruments de la planification à savoir la planification stratégique, la planification structurelle (ou tactique) et la planification opérationnelle sont utilisés de façon très inégale dans la mesure où tout dépend de l'entreprise, de sa taille, de sa culture, de sa structures de ses compétences, de ses forces et ses faiblesses, et l'environnement. Ce sont ces éléments là même qui expliquent, par exemple, pourquoi même dans les pays capitalistes les plus développés comme la France, et ce selon une étude faite par Yves Aigle en 1979, thèse de 3ème Cycle : planification et taille des entreprises (bien que cette étude soit un peu ancienne), on fait constater que loin de le croire même dans les grandes entreprises, la planification opérationnelle demeure la plus répandue et constitue la conception dominante et particulièrement dans les PME (petite et moyenne entreprise) alors que la planification stratégique reste relativement peu diffusée.

Il va sans dire, et compte tenu que les grandes entreprises disposent de suffisamment de moyens, elles peuvent se permettre et une planification stratégique et une planification opérationnelle.

Pour ce qui est de la planification sociale, il va de soi que vu sa nouveauté, elle fait l'exclusivité de certaines firmes de tailles plus grandes, disposant de suffisamment et qui veulent embrasser des nouvelles cultures et développer de nouvelles formes de gestion. La planification sociale pourra être le fait des entreprises qualifiés d' « entreprises citoyennes ».

Chapitre II: L'organisation

Deux axes seront traités dans ce chapitre. Le premier axe (**section I**) concernera l'étude du concept d'organisation. Le deuxième axe aura pour objet l'étude des différentes types structures **(section II).**

Section I: Concept d'organisation

Nous définirons l'organisation **(§1)**, puis nous procéderons à l'étude des éléments de base en organisation(**§2**).

§1- Définition de l'organisation

A- Définition de l'organisation selon l'approche systémique

Le terme **"organisation"** revêt trois synonymes possibles :

(1)-En management, **"l'organisation"** désigne l'ensemble interreliés et interdépendants des personnes, statuts, rôles et moyens réunis dans le but de réaliser un ou plusieurs objectifs prédéterminés. Selon cette définition, nous pouvons donc dire que **dès qu'il y a réunion de deux personnes ou plus (un notaire et sa secrétaire par exemple) et moyens (financiers, locaux, matériels) afin d'atteindre des buts poursuivis en Commun, nous pouvons dire qu'il y a organisation.**

Cette approche de l'organisation puisse sa définition et ses caractéristiques de l'approche systémique dérivée de la théorie générale des système (Von bertalanfy (1973) ([1]) Séguin et Chanlat (1983) ([2]).

La théorie des système s'impose de plus en plus, car l'étude de l'organisation selon la méthode analytique (isoler des éléments et les étudier séparément, les "analyser") n'est pas capable de rendre compte des relations d'interdépendances entre ses différents composants([1]). Ainsi, l'analyse d'éléments séparés et isolés ne pourrait permettre la compréhension d'une totalité où chaque élément ne survit et ne prend son sens qu'en fonction des autres éléments et du tout. A l'instar de l'organisme humain, tous les organes, le foie, les reins, le pancréas sont interdépendants à chaque niveau, il faut étudier les éléments et leurs interactions à l'intérieur du tout: "tel est donc la leçon centrale qui pourra être retenue de l'approche systémique. Ainsi, eu égard à l'approche systémique, nous pouvons considérer l'organisation, encore une fois, comme étant: **un système composé de sous-système (patrons, ouvriers, syndicats, différentes fonctions) inséré dans une système plus vaste qui est l'environnement social, économique, écologique et technologique. A chacun de ces niveaux, jouent de nombreuses interactions et interdépendances**, comme le montre l'exemple d'une organisation industrielle ci-dessous:

---

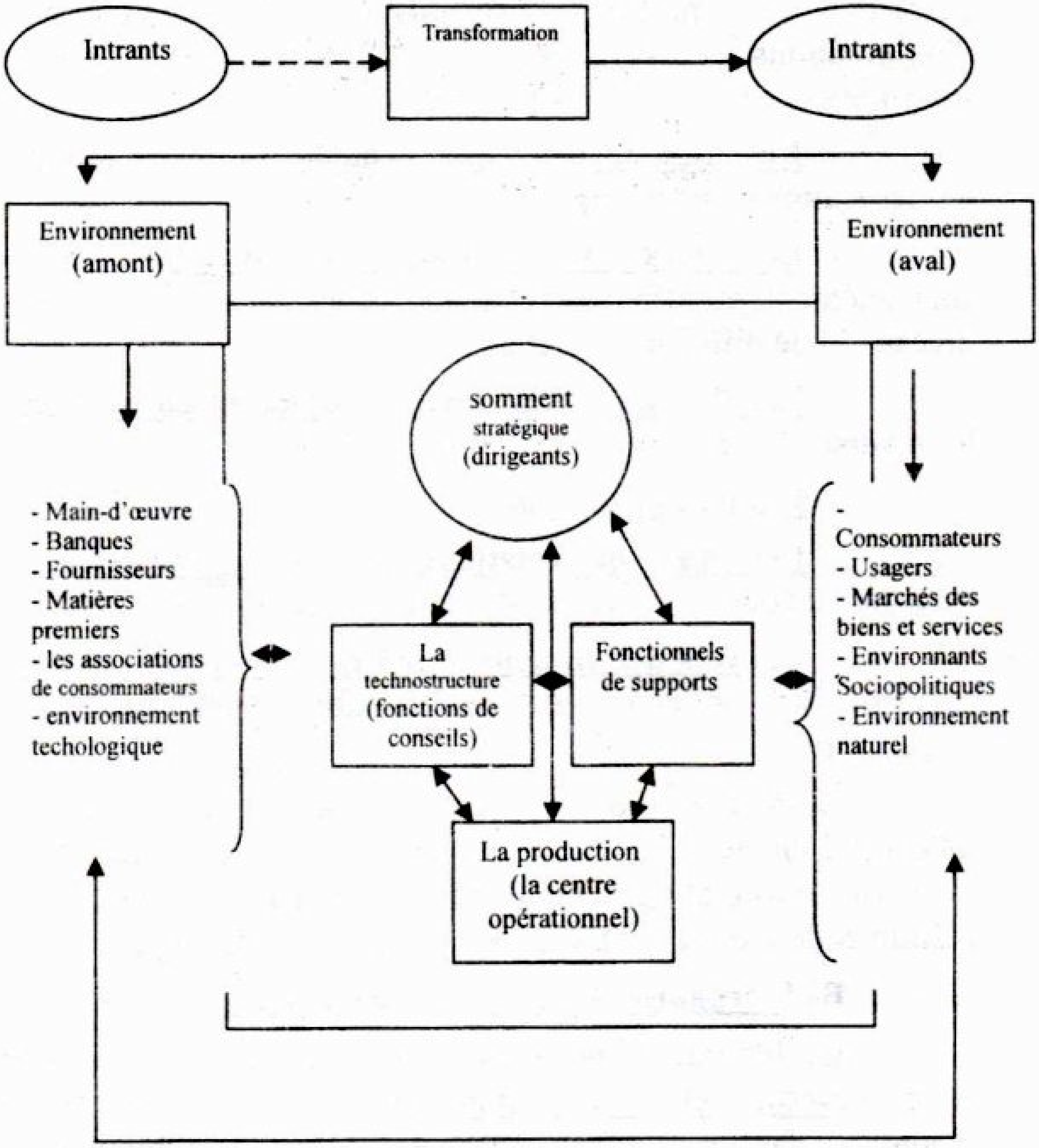
[1] - Bertalanffy. L. Von (1973), la théorie générale des systèmes, Paris Dunod.

[2] - Seguin, F et J-F. Chanlat (1983), L'analyse des organisation, Tome II, Montreal, Gaétan Morim

---

[1] - Morgan. G (1989), Image de l'organisation, Quebec, Paris, Pul-Eska.

Exemple d'une organisation industriel


Intrants
Transformation
Intrants
Environnement (amont)
Environnement (aval)
somment stratégique (dirigeants)
- Main-d'œuvre
- Banques
- Fournisseurs
- Matières premiers
- les associations de consommateurs
- environnement techologique
La technostructure (fonctions de conseils)
Fonctionnels de supports
- Consommateurs
- Usagers
- Marchés des biens et services
- Environnants Sociopolitiques
- Environnement naturel
La production (la centre opérationnel)

→ : **Les flux**

Selon cette conception, l'organisation est considérée comme un système vivant et ouvert (ouvert à son environnement). Rosmay (1975) (1) et Mintzberg (1982)(2) comme le montre d'ailleurs son organigramme ci-dessous (voir plus loin) parlent de flux qui parcourent toute organisation lui permettant de vivre. Ces flux se constituent des différents types d'informations, de décisions, de directives des relations informelles, (voir figure) ci-dessus).

- **Les flux de relations formelles**: sont déterminées par les statuts et organigramme;
- **Les flux de relations informelles**: naissent spontanément et officieusement entre personnes et différents niveaux et de différents structures;
- **Les flux de travail habituel d'amont en aval** dans les diverses unités;
- **Les flux de décisions**;
- **Les flux de relations informelles susceptibles** d'exister au cours des réalisations particulières;
- **Les flux de relations avec l'environnement externe** exerçant une influence sur le fonctionnement interne de l'organisation.

Desforges(3) de son côté, parle d'aspects statiques (places, éléments, rôles, lieux) et les aspects dynamiques (relations, informations, communications, feed-back, système de gestion et de motivation), caractérisant toute organisation.

B- L'organisation en tant que structure

La littérature managériale ne fait pas de distinction entre **structure et organisation**. Elle les considère comme synonyme. De ce fait, par exemple structure fonctionnelle et

---

[1] - Rosnay J de (1975) "le macroscope", Paris, seuil (points).

[2] - Mintzberg (1982), op.cit.

[3] - Desforges. J.G (1973), "L'administration et l'organisation", in Laurin, P (ed), le management –textes et cas. Montréal, MC Graw-Hill.

organisation fonctionnelle exprime une même réalité et signifie donc la même chose.

§2- Les éléments de base en organisation

Entre autres concepts, nous citons le concept d'organigramme **(A), le** Concept de division technique du travail **(B)**, le concept de spécialisation organisationnelle(**C**), Le concept de l'intégration(**D**), le concept de coordination(E), le concept d'éventait de subordination **(F)**, le concept de décentralisation **(G)**, et le concept de formalisation **(H)**, le concept de l'autorité(I), le concept de la hiérarchie (J).

A- Concept d'organigramme: Définition, fonctions et pouvoirs

Nous définirons le concept d'organigramme(**1**), puis nous procéderons à l'étude de l'organigramme en tant qu'expression des fonctions et de pouvoirs(**2**).

(1) Définition du concept d'organigramme

L'organigramme est défini comme étant "un graphique qui représente sous forme d'un document la structure d'une entreprise, ainsi que la mise en place des moyens permettant de faire apparaître les différentes liaisons existantes entre les différentes fonctions ou services".

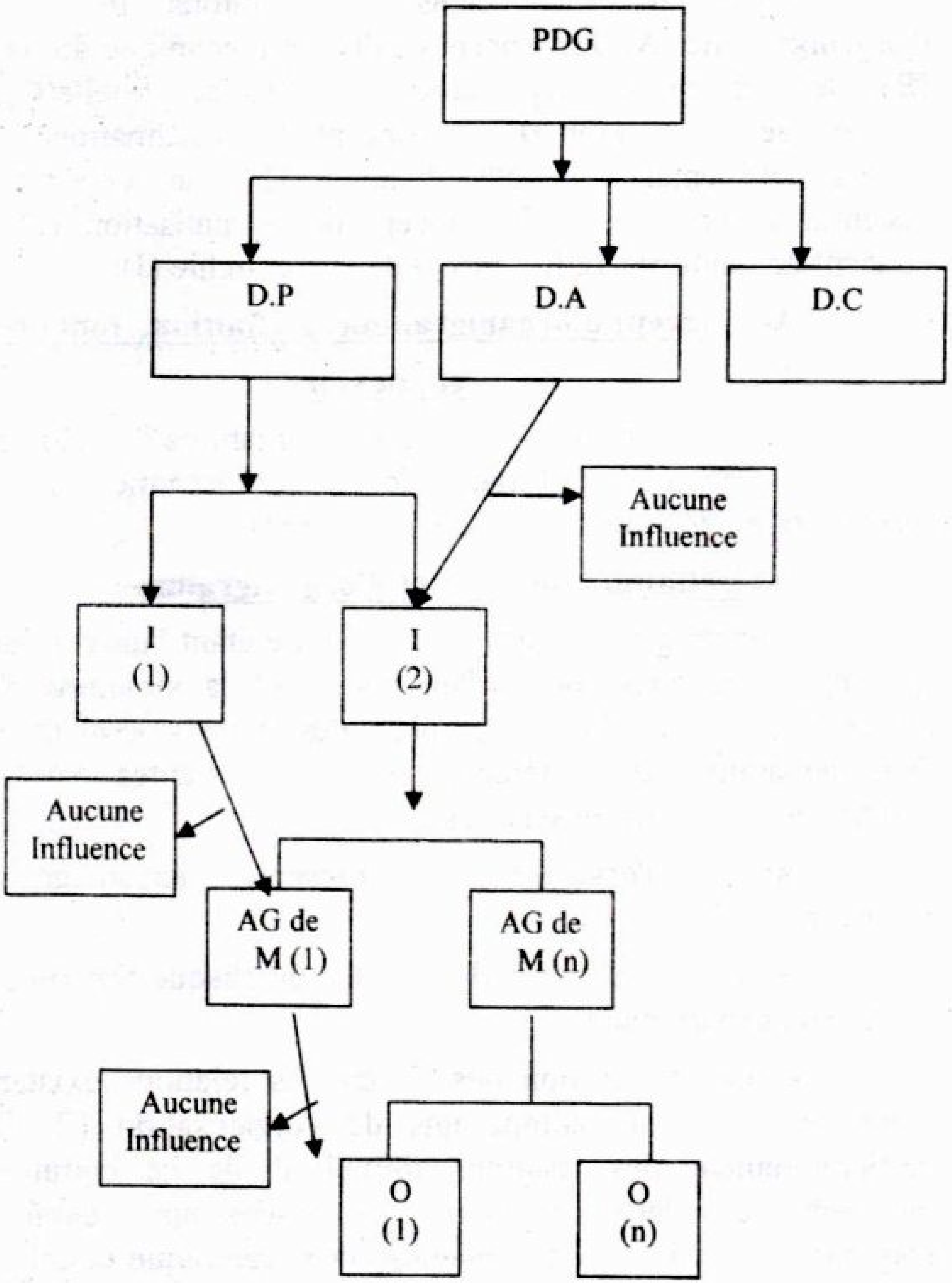
Ainsi, l'organigramme présente l'avantage de permettre :

- une visualisation de la place de chaque fonction, ou service ou département;

- une description des différentes relations existantes entre ces différents composants de l'organisation (il s'agit particulièrement des relations fonnelles) de ce comme le montrent les deux organigramme ci-dessous : celui de l'organigramme décrivant l'organisation hiérarchique et celui de l'organisation décrivant l'organisation fonctionnelle.

Exemple1**: **Organigramme décrivant l'organisation hiérarchique

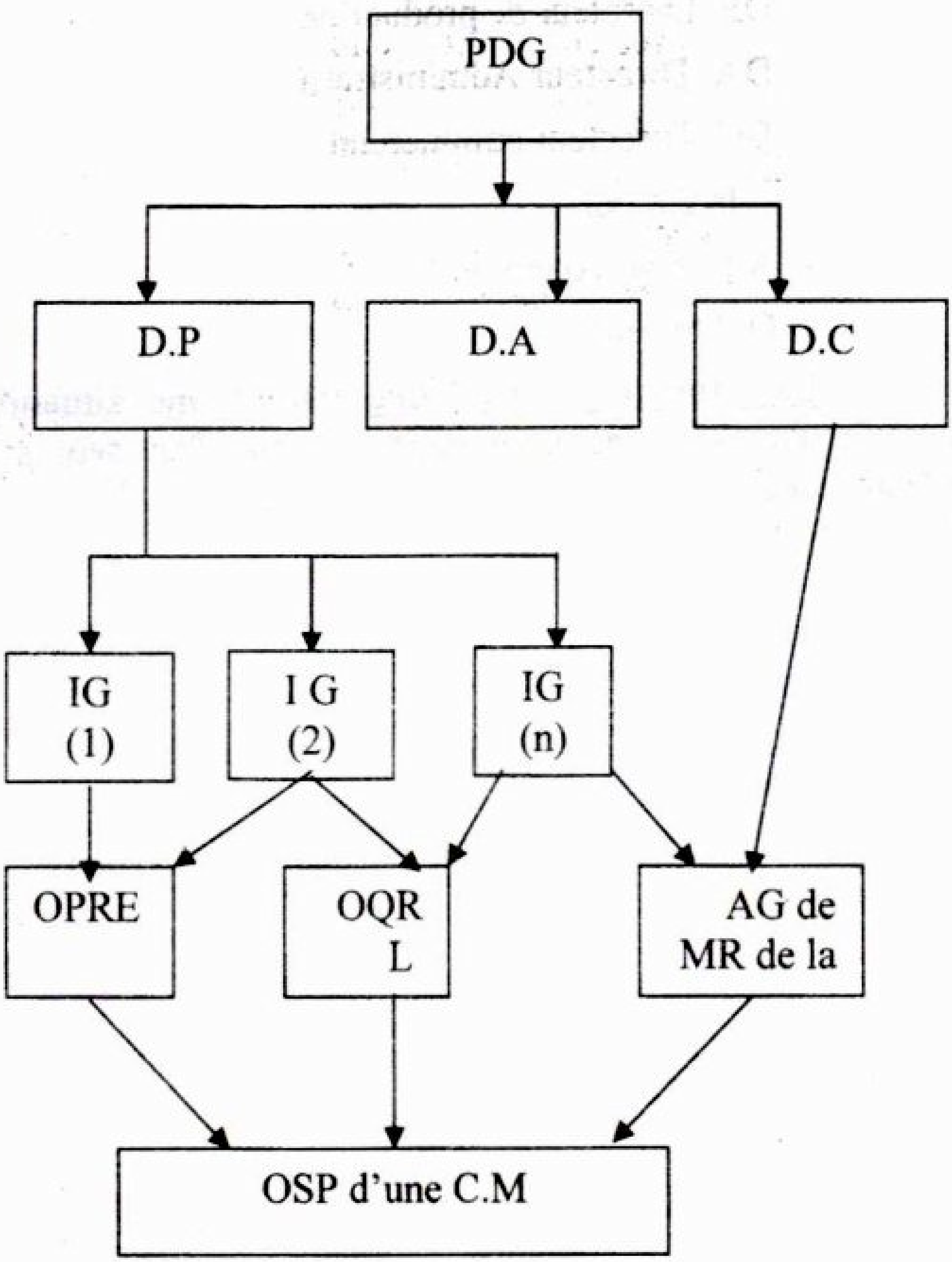
(organisation line)


PDG
D.P
D.A
D.C
Aucune Influence
I (1)
I (2)
Aucune Influence
AG de M (1)
AG de M (n)
Aucune Influence
O (1)
O (n)

- : Liens hiérarchique
- PDG: Président directeur général
- DP: Directeur de production
- DA: Directeur Administratif
- DC: Directeur commercial
- I: Ingénieur
- Ag de M: Agent de Maîtrise
- O: Ouvrier .

La structure hiérarchique traduit une situation dans laquelle l'individu ne peut dépendre qu' d'un seul supérieur hiérarchique.

Exemple 2: **Organigramme décrivant l'organisation fonctionnelle (organisation Staff).**


PDG
D.P
D.A
D.C
IG (1)
I G (2)
IG (n)
OPRE
OQR L
AG de MR de la
OSP d'une C.M

→ : Liaison fonctionnelles

DP: Directeur de production

DA: Direction Administratif

DC: Direction commercial

IG: ingénieur

OPRE: ouvrier professionnel responsable de l'entreprise

QQRL: Ouvrier qualifié responsable du lancement

Ag et Mr de la Q: Agent de maîtrise responsable de la qualité

OSP d'une C.M: ouvrier spécialise d'une chaîne de montage.

A la différence de la structure hiérarchique selon laquelle, il ne pourra y avoir pour l'individu qu' seule autorité supérieure auquel il doit dépendre, la structure fonctionnelle prône plutôt l'inverse en ce sens que l'individu relève de plusieurs supérieurs hiérarchiques

(2)- L'organigramme: expression des fonctions et pouvoirs

Un organigramme n'est jamais neutre. Son importance réside dans le fait qu'il définit le rang hiérarchique qu'occupe chaque individu au sein de l'entreprise ainsi que leurs responsabilités fonctionnelles. C'est ainsi que l'organigramme est l'image des différentes positions fonctionnelle et hiérarchique. L'organigramme a l'avantage de préciser les attributions et les pouvoirs et leurs limites que chacun est censé détenir au sein de toute organisation (entreprise). De ce fait, plusieurs conséquences en découlent:

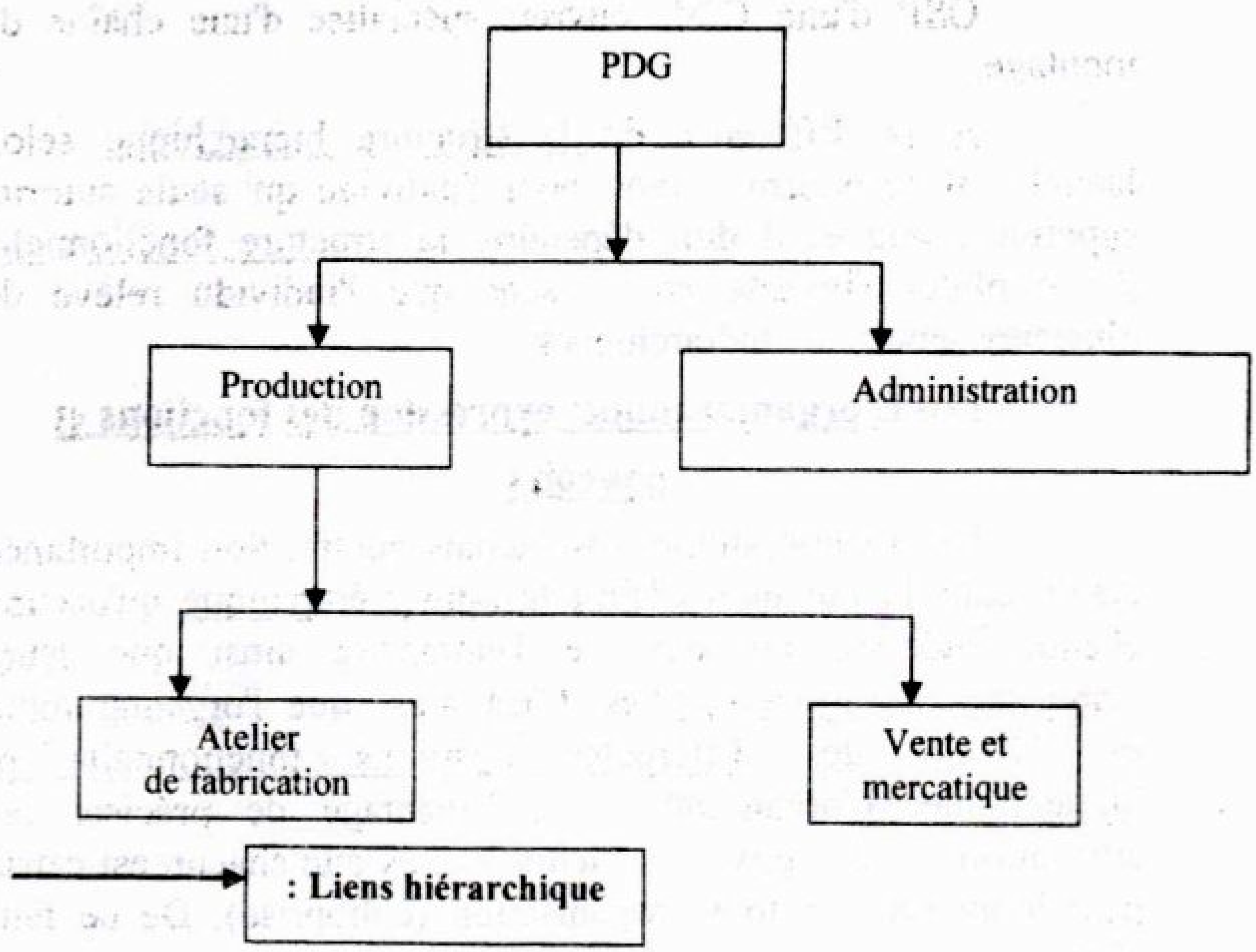
Première conséquence: toute entreprise qu'elle soit de petite ou de grande taille a intérêt à établir son organigramme afin de s'assurer que telle structure adoptée est appropriée pour pouvoir permettre d'atteindre ses objectifs, ou encore la structure présente des lacunes qu'il faudrait dépasser. Pour ce faire, nous citons plusieurs exemples.

Exemple (1)

Prenons l'exemple du schéma(1) ci-dessous: l'organigramme précise bien les liens hiérarchique, par exemple entre le responsable de la production qu'est le supérieur hiérarchique à la fois du responsable de la vente et mercatique

(Marketing) et le responsable de la fabrication. De ce fait, le responsable de la production a pleinement le pouvoir d'accepter comme de refuser toute recommandations susceptibles de provenir des services subalternes.

Schéma (1)


PDG
Production
Administration
Atelier de fabrication
Vente et mercatique
: Liens hiérarchique

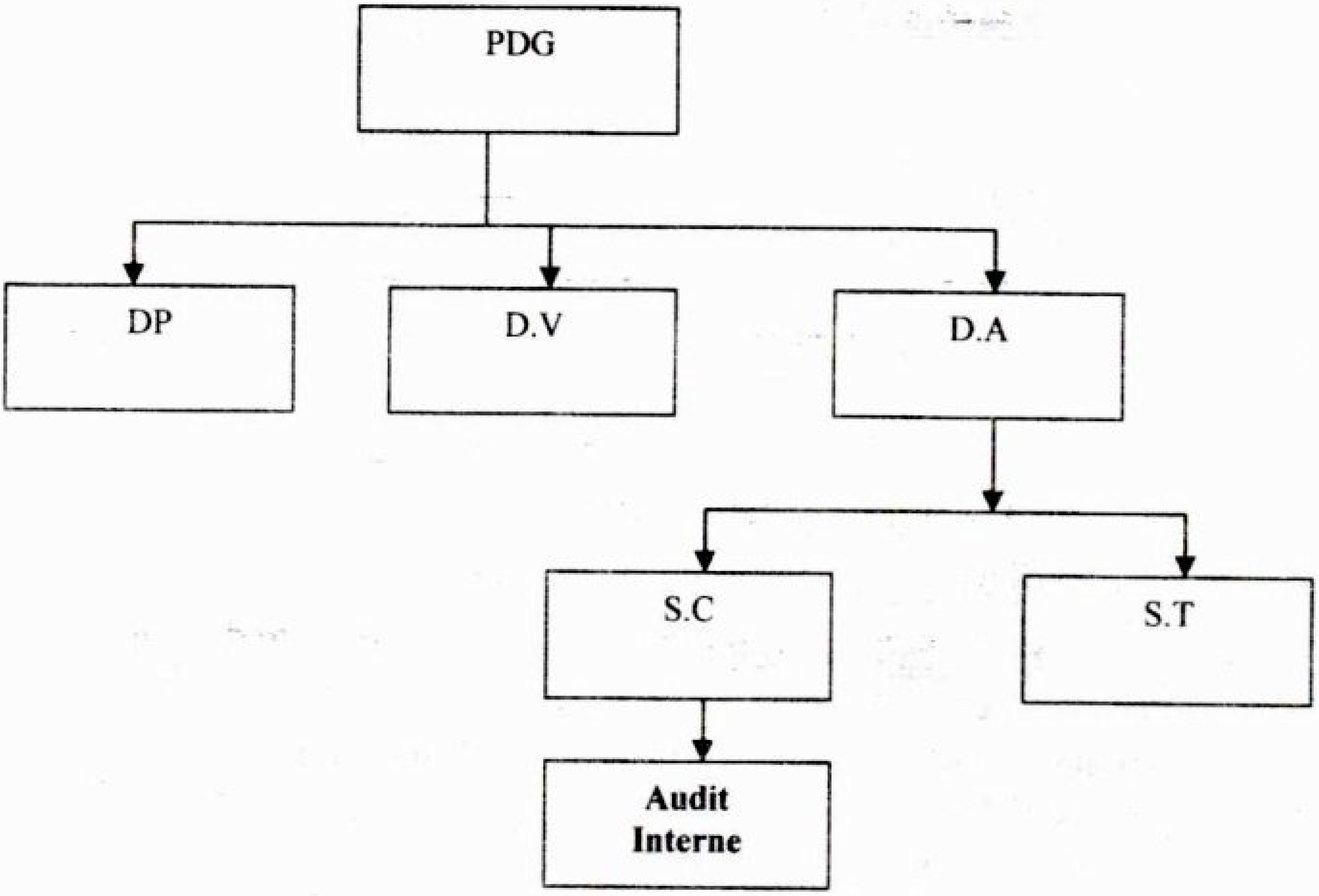
Exemple (2) :

Prenons l'exemple (2) du schéma ci-dessous: si on suppose que le PDG engage un auditeur interne([1]) afin d'étudier l'ensemble des procédures qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Il va de soi donc que dans ce type de structure, il est très difficile à l'auditeur qui se trouve dans une position telle (dépendance hiérarchique vis-à-vis du responsable du département comptabilité) de réunir facilement l'information à partir dudit département. Le département (ou le service) se trouvant dans une position hiérarchique supérieure par rapport au département audit interne détient tous les pouvoirs lui permettant de ne pas fournir à l'auditeur l'information nécessaire.

---

[1] - Une fonction de contrôle.

Schéma n° 2 :



—: Liens hiérarchique

PDG: Président directeur général

DP: Département production

DV: Département ventes

DA: Département Administratif

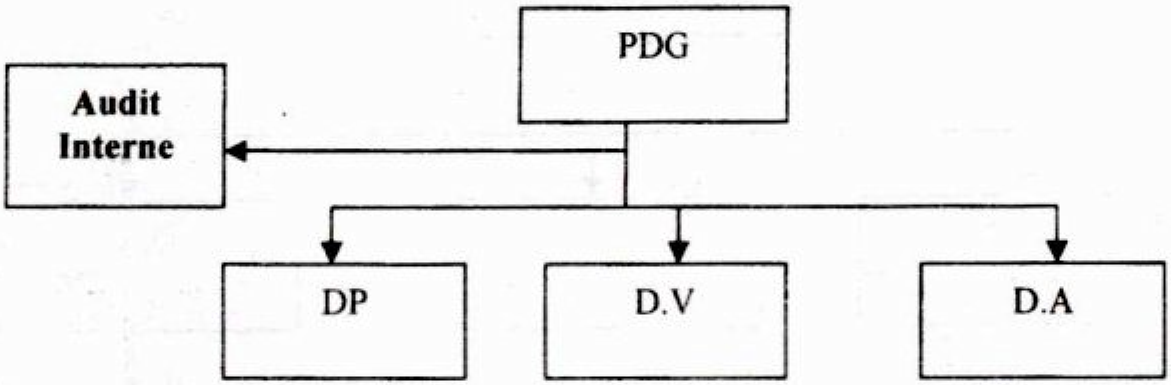
SC: Service comptable

ST: Service trésorerie

Exemple n°3:

Dépendant directement du PDG comme le montre le schéma n°3 ci-dessous, l'auditeur ne pourrait être entravé dans sa fonction puisqu'il pourra facilement obtenir l'information sous les auspices de la direction générale.

Schéma n° 3



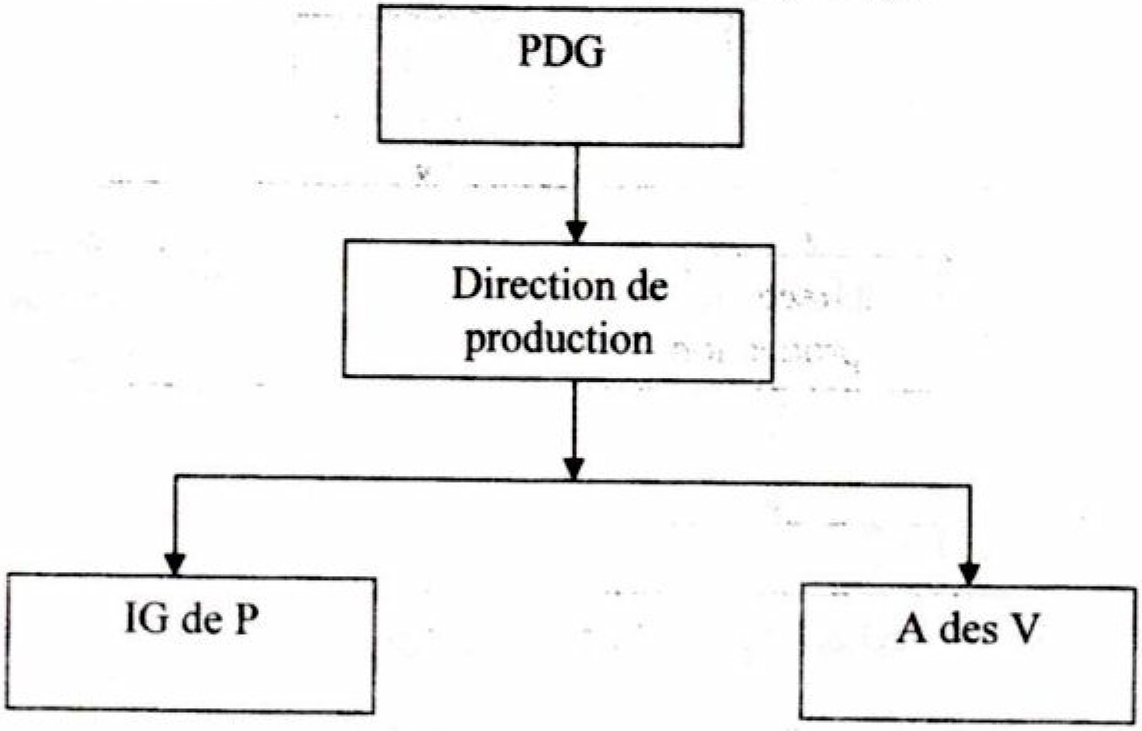
→: Liaisons hiérarchiques

PDG: Président direction générale

Deuxième conséquence : L'organigramme traduit, non seulement les différentes hiérarchies, les différentes fonctions ainsi que les différents pouvoirs mais il a permis, aussi au fils du temps d'imaginer le problème que peut connaître l'entreprise ainsi que sa façon de concevoir certaines fonctions selon l'importance de tel ou tel besoin de telle ou telle fonction.

Exemple(1) : Dans le cas des firmes industrielle de la fin du **XIX^{e} siècle (voir schéma n°4)** qui considère que le but ultime de l'organisation est de produire; le produit crée sa propre demande. Dans de telle situation, l'organigramme de telle organisation ne pourrait être que le suivant faisant en sorte que la fonction production se trouve dans une position hiérarchique plus forte que celle des ventes.

Schéma n° 4



→ : Liens hiérarchique

PDG: président directeur général

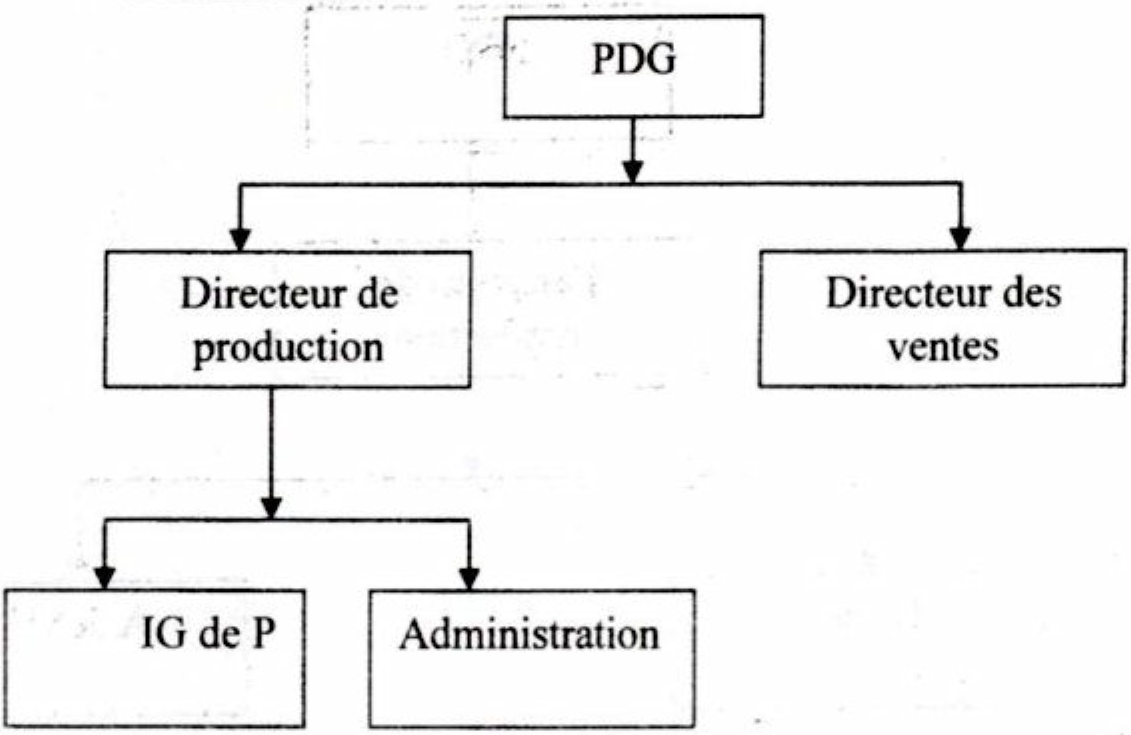
Ing de P: Ingénieur de production

A. des V: Administration des ventes

Exemple n°2:

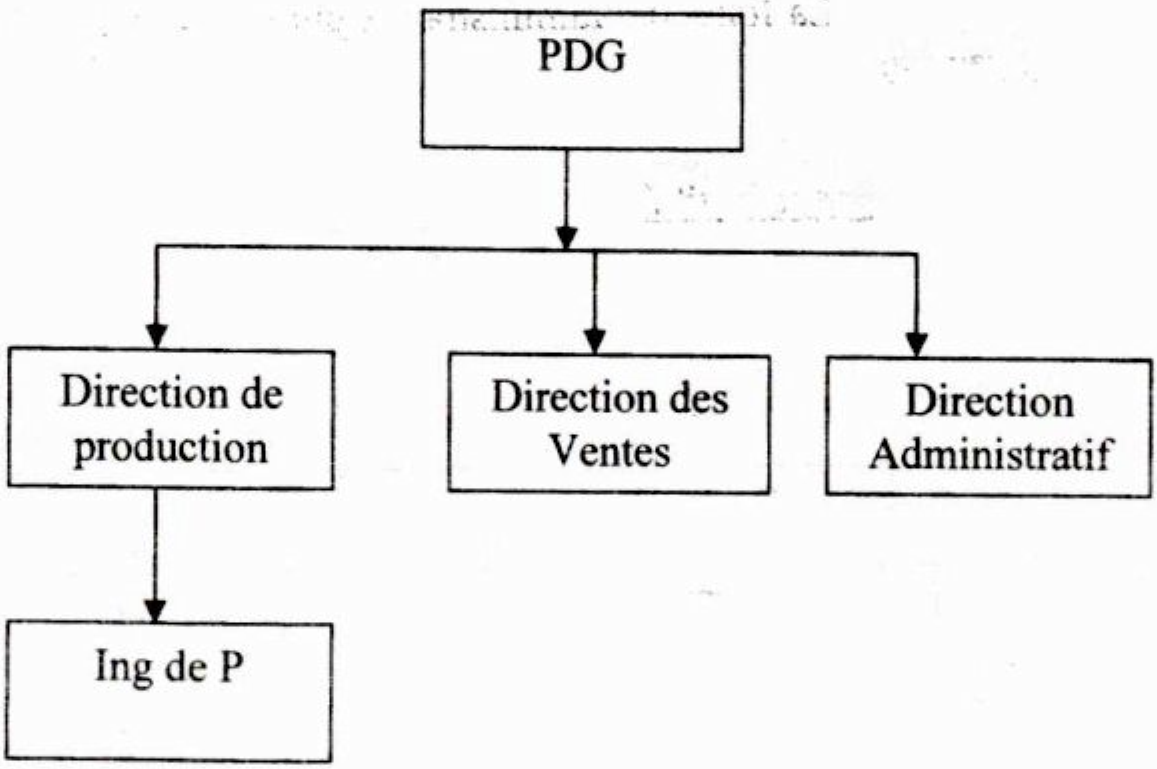
Avec le temps et jusqu'à la 2^{ème} Guerre Mondiale, la conception uniste de la production ci-dessus est révolue puisque le besoin de vendre et de savoir vendre est devenue aussi cruciale au même degré que la production; ce qui a permis de créer une direction des ventes dans une même position hiérarchique que celle de la production, comme le montre l'organigramme ci-dessous **(schéma n° 5).**

Schéma n° 5


PDG
Directeur de production
Directeur des ventes
IG de P
Administration

Par ailleurs, les gestionnaires ainsi que les responsable d'entreprises se sont rendus compte qu'il n' y a pas que la production et la vente qui sont déterminants dans l'organisation, mais il y a aussi d'autres dimensions dont dépend la réussite de l'entreprise à savoir notamment: les problèmes de gestion et d'administration (comptabilité, trésorerie, financement etc...). Ainsi, une importance cruciale commence à être accordée à ces différentes dimensions à l'instar des autres fonctions et ce par la mise en place d'une direction administrative comme le montre le schéma n° 6 ci-dessous:

Schéma n° 6


PDG
Direction de production
Direction des Ventes
Direction Administratif
Ing de P

→ Liaisons hiérarchique

PDG : Président Directeur Général

Ing de P: Ingénieur de production

Rappelez- vous d'ailleurs que Henri Fayol fait de la fonction administrative l'objet principal de ses travaux en considérant que l'administration n'est que l'une des six fonctions essentielles d'une entreprise à savoir (**voir schéma n°7**)

- La fonction **technique de production** et de transformation;

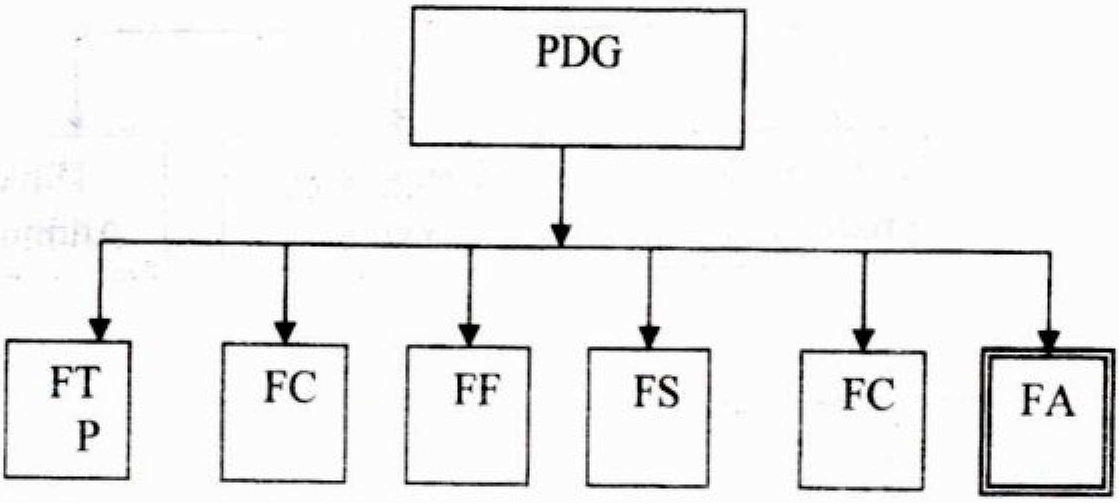
- La fonction **commerciale** qui comprend l'achat, la vente et l'échange;

- La fonction **financière:** recherche et gestion des capitaux;

- La fonction de **sécurité** s'appliquant aux biens et aux personnes;

- La fonction **comptable;**
- La fonction administrative qui recouvre les tâches de direction

Schéma n° 7



PDG: Président directeur général

— : liens hiérarchiques

FTP: Fonction technique de production

F.F: Fonction financier

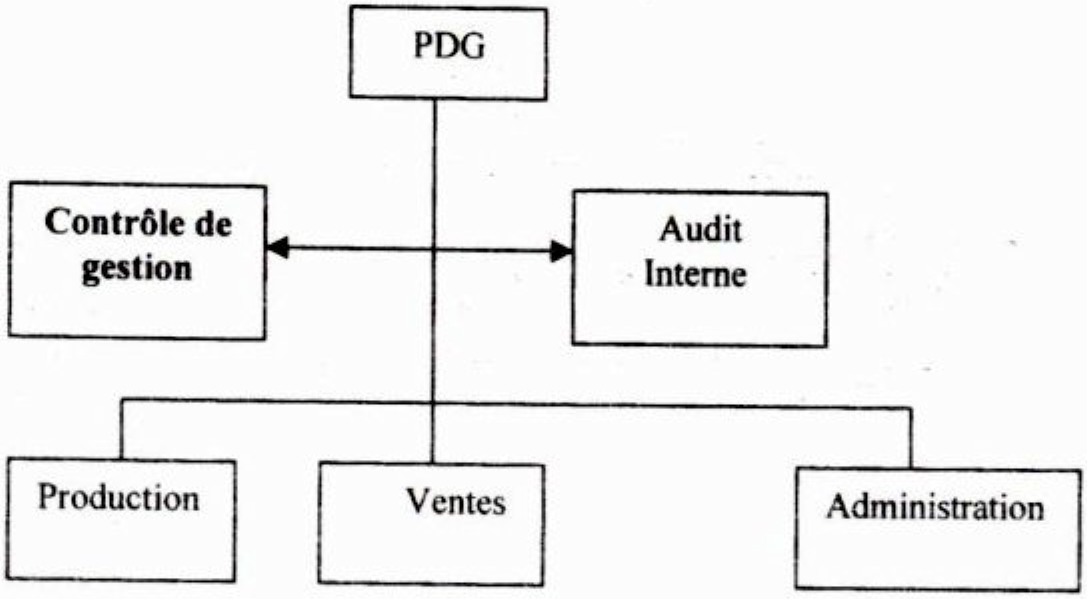
F.S: Fonction de sécurité

F.C: Fonction comptable

F.A : Fonction administrative

Mieux encore, ces dernières années, les entreprises ont parfaitement compris que la mise en place d'un système de contrôle en matière de gestion et d'audit est devenue incontournable ce qui l'ont amené à le traduire par la structure suivante et ce en introduisant une fonction de contrôle de gestion et une fonction d'audit interne rattachées à la direction (**voir schéma ci-dessous n°8**).

Schéma n°8

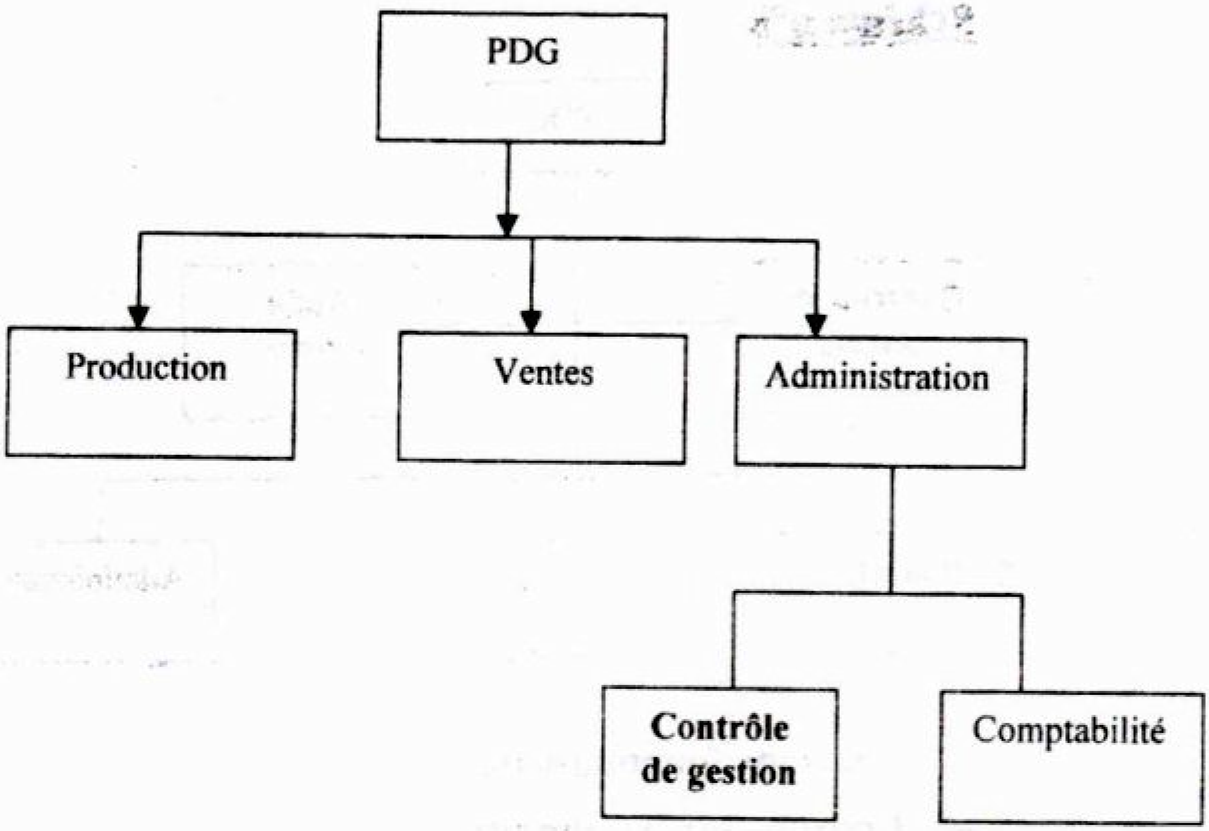

PDG
Contrôle de gestion
Audit Interne
Production
Ventes
Administration

→ : Liaisons fonctionnelle

— : Liaisons hiérarchiques

Toutefois, le positionnement de la fonction contrôle est fortement tributaire de son importance au sein de l'entreprise. Si par exemple l'intervention du contrôle se limite à vérifier les coûts c'est-à-dire comparer les chiffres budgétés avec les chiffres réelles, calculer les écarts et les expliquer, il ne peut donc le traduire au niveau de l'organigramme par sa liaison hiérarchique vis-à-vis de la direction à l'instar du schéma n° 5. Dans ce cas figure, la fonction contrôle de gestion se rattache à la fonction administrative, comme le montre le schéma ci-dessous n°9.

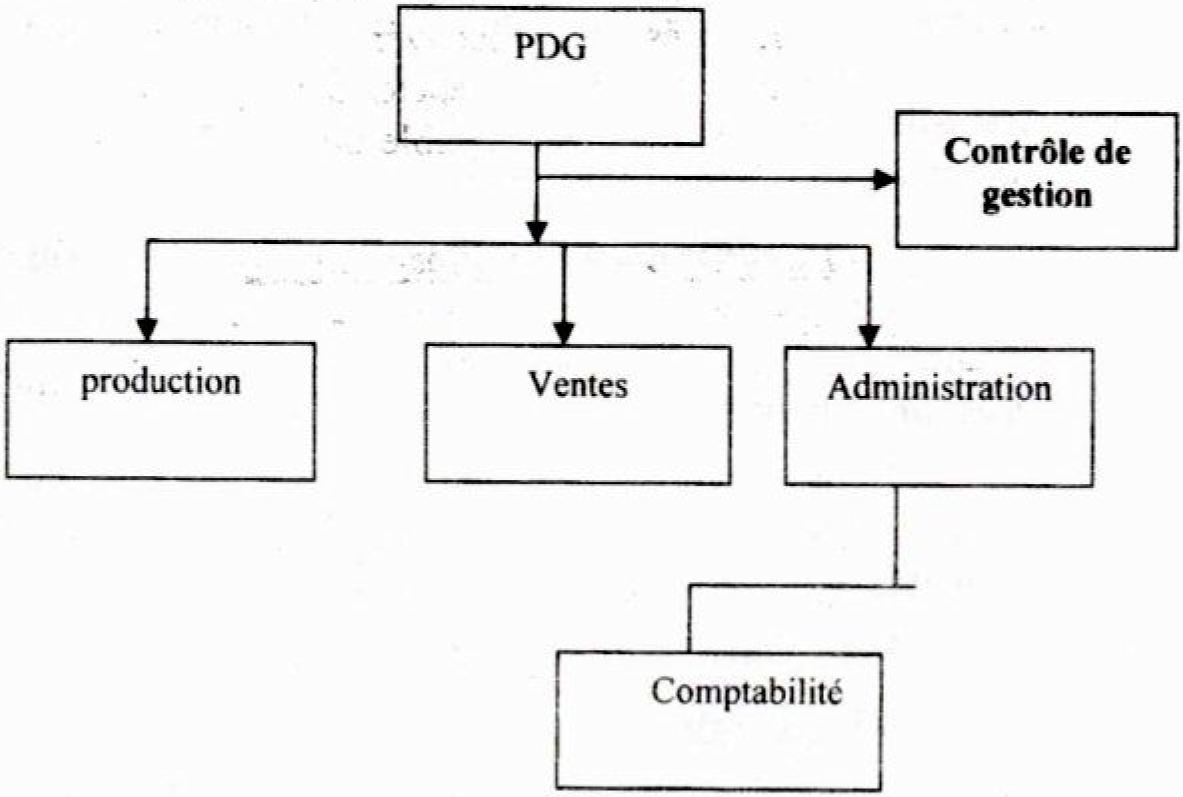
Schéma n° 9.


PDG
Production
Ventes
Administration
Contrôle de gestion
Comptabilité

—: Liens hiérarchiques

Dans le cas contraire, c'est-à-dire si le contrôle (le contrôle de gestion) a tendance à avoir une main mise sur tous les aspects de l'entreprise à savoir entre autres sa participation par exemple dans la définition des objectifs, à l'allocation des ressources, les contrôleurs de gestion peuvent conseiller les responsables de la production, de l'administration et de la vente, etc. Selon cette conception le contrôle de gestion se confère une fonction plus large et partant un rang hiérarchique à toutes les dimension. C'est le cas de l'organigramme ci-dessous.

Schéma n° 10


PDG
Contrôle de gestion
production
Ventes
Administration
Comptabilité

→ Liaisons fonctionnelles

—: Liaisons hiérarchiques

Toujours est- il que la même remarque peut être faite pour la fonction d'audit compte tenu de son degré d'intervention.

B- Le concept de division technique du travail: contenu et limites

1- Contenu

Rappelons qu'avec Taylor, la division technique du travail a atteint son apogée. La division technique du travail a particulièrement pour but de décomposer les métiers ou les tâches en gestes élémentaires et simples et ce afin de:

- d'un côté de mieux dominer les ouvriers ne disposant pas de métiers et interchangeables;
- d'un autre côté, de les payer moins chers.

ETUSUP
.com

2- Limites

Comme le soulignent d'ailleurs Fried Mann (1946) (1) et 1964(2), Gorz (1973)(3), la décomposition du travail au maximum pourra présenter l'inconvénient d'aboutir à des gestes n'ayant aucun sens. De ce fait, répéter des gestes aussi minimes soient-ils à l'infini, serait susceptible de démotiver les ouvriers (Friedman 1964), Marcuse (1968) (4).

C- Le concept de spécialisation organisationnelle

Le travail doit être subdivisé et fragmente afin de délimiter les spécialités au sein de l'organisation, condition nécessaire à l'amélioration technique de l'organisation.

Nous pouvons aussi dire que la spécialisation consiste à découper l'activité globale de l'organisation groupant les différentes dimensions en postes de travail.

1- Le concept de poste de travail(5)

(1)- Définition du poste de travail

La révolution informatique a transformé de façon profonde la définition du poste de travail tant au niveau de la vente au détail qu'à l'usine et dans les bureaux; que les cadres soient supérieurs ou des secrétaires.

Exemple: Le remplacement des machines à écrire électronique par des ordinateurs individuels dan les bureaux entraîne de nombreuses conséquences:

---

[1]- Fried Mann G (1946) "Problèmes humaines du machinisme industrielle", Paris, Gallimard.

[2]- Fridman G (1964), le travail en miettes, Paris, Gallimard (idées).

[3] - Gortz. A. (1973), critique de la division du travail, Paris, Seuil (points).

[4] - Marcuse. H ((1968), l'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée. Paris, Minuit.

[5]- Pour plus de détails sur le concept de poste de travail, voir Hillriegal, Slocum, Woodman "Management des organisation", Traduit de l'américain par Michelle Trachan-Saporta. De Boeck and Larcier. Sa 1992, Département de Bock université Paris, Bruxelles 693 pages, pp 360 à 390.

(1) Les compétences des secrétaires se trouvent davantage développées surtout pour celles qui ont pu se servir et profiter pleinement de cet nouvel outil informatique;

(2) Le temps consacré à la préparation des lettres, des mots et des documents se trouvent réduit dans de proportions importantes;

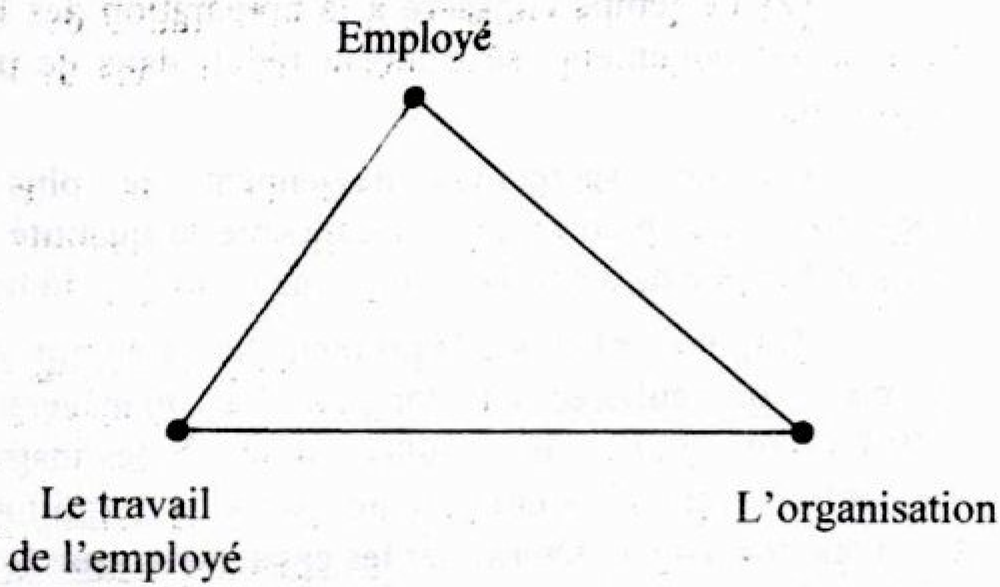
(3) Les secrétaires deviennent de plus en plus productifs, aussi bien en ce qui concerne la quantité de lettres, notes et documents à confectionner que la qualité du travail.

Toujours est-il que le problème de la définition du poste se pose particulièrement lorsque les managers décident d'attribuer une tâche à un employé, donnent des instruments ou vérifient si un travail a été exécuté. Ainsi, la définition du poste de travail consiste à: déterminer **les caractéristique formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par les employés. Ces caractéristiques comprennent aussi les relations interpersonnelles existantes entre eux ainsi que les interdépendances que l'exécution de la tâche crée avec d'autres personnes que ces dernières se situant à l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation.**

Généralement, les managers ont tendance à changer constamment les tâches (ou les emplois) de leurs subordonnés et par voie de conséquences les moyens de les exécuter afin de les rendre plus motivants, et d'utiliser efficacement les compétences et les aptitudes des employés. Toutefois, il n'est pas toujours aisé à exploiter au maximum les compétences et les aptitudes de l'employés, mais il est toujours possible d'améliorer la relation triangulaire entre l'employé, son travail et l'organisation d'autant plus que de telle amélioration serait susceptible de profiter et à l'employé, et à l'organisation et aux consommateurs. Par exemple, une meilleure définition du poste du travail que l'ouvrier occupe dans une usine de production des téléviseurs a permis l'amélioration de la qualité des téléviseurs ce qui entraîne des conséquences positives pour les consommateurs des

ETUSUP
.com

téléviseurs et également pour l'organisation dont la position sur le marché se trouverait davantage améliorée.



(2) Les approches de la définition du poste de travail

Toute définition et redéfinition des postes de travail devrait prendre en considération tout à la fois, les besoins et objectifs des employés et ceux de l'organisation. De nombreux facteurs contextuels interviennent dans la définition du poste de travail à savoir:

- Les conditions matérielles du travail;
- La technologie;
- La culture d'entreprise;
- Les structures organisationnelles;
- La politique de rétribution des salaires et des bénéfices;
- Les différences individuelles entre les personnes;
- Style de la direction et du management.

Ceci étant, les approches de la définition du poste de travail sont au nombre de cinq:

2.1- L'approche de l'organisation Scientifique du travail (OST):

Rappelons que Frederick W. Taylor, à la fin du XIXe siècle a mis en place une nouvelle organisation du travail: l'organisation scientifique du travail (OST). L'OST porte sur de nombreuses dimensions à savoir:

- la conception du produit;
- les procédés et l'outillage;
- le plan de l'usine;
- l'évaluation du travail et se standardisation;

L'OST s'applique:

- aux tâches à accomplir;
- aux méthodes à utiliser;
- à la répartition du travail entre les ouvriers:
- à la disposition du lieu de travail;
- aux normes à atteindre;
- à l'interdépendance de l'homme et de la nature.

Tels sont que donc les facteurs qui sont à la base de l'OST. Leur évaluation se fait à travers l'étude des temps et de mouvements permettant de déterminer la durée nécessaire à chaque tâche ainsi que les gestes dont dépend son efficacité.

La spécialisation et l'efficacité constituent deux paramètres déterminants dans l'OST.

Ainsi, l'approche de l'OST de la définition des postes de travail présente un intérêt considérable en ce sens:

- qu'elle permet des économies considérables en matière de coûts de production;

- que ces coûts sont faciles à chiffrer;

- qu'elle permet d'étudier les niveaux adéquats d'automatisation pour pouvoir remplacer les êtres humains par des machines dans l'accomplissement des tâches les plus pénibles et les plus routinières.

2.2- L'approche de l'élargissement du poste

L'élargissement du poste consiste à augmenter le nombre des tâches à accomplir par un même employé. Exemple(1) dans une chaîne de montage de carrosserie des cars, le travail d'un ouvrier ne se limiterait pas à l'installation d'un seul feu arrière mais de deux feux arrières et d'un coffre.

Exemple(2): Un mécanicien automobile se chargerait aussi bien de vidanger le réservoir d'huile, que du graissage et de la vidange de la boîte à vitesse.

Cette approche présente de nombreux avantages à savoir:

- le travail devient plus varié et plus intéressant;
- la lutte contre le travail routinier et automatique.
- l'élargissement du poste exige davantage d'attention et de concentration;

2.3- L'approche de la rotation du poste

Selon cette approche, l'employé est amené à se déplacer d'un poste à un autre pour lui permettre d'effectuer une plus grande variété de tâches. Force est de remarquer que l'approche de l'élargissement des postes et l'approche de la rotation des postes sont étroitement associées du fait que les deux permettent:

- **L'introduction de la variété dans un poste de travail afin de réduire la routine et l'ennui éprouvé par l'employé.**

Toutefois, le déplacement de l'employé d'un poste à un autre nécessite que, toutes les tâches qui lui sont confiées ne soient pas semblable et routinières, sinon la rotation des postes deviendrait sans effet. En somme, la rotation des postes constitue une technique de formation consistant à améliorer les qualification et la flexibilité des travailleurs à condition de ne pas remplacer une tâche routière par une autre tâche routière: par exemple faire accomplir les tâches telles que fixer des jantes de preux (ou des roues) sur les voitures par l'employé, au lieu de montrer des pare-chocs n'entraînerait pas leur ennui.

2.4- L'approche de l'enrichissement des postes

L'enrichissement des tâches consiste à ajouter des tâches au travail des employés. Toutefois il (l'enrichissement des tâches) diffère de l'approche de l'élargissement du poste et de l'approche de la rotation par le fait qu'il vise particulièrement à **faire assumer à l'employé plus de responsabilités, et lui permettre de prendre davantage d'initiative en matière de planification, d'organisation, de surveillance et d'évaluation de leu propre travail.**

C'est à partir des années 1940 que l'enrichissement du travail a commencé a être appliqué chez IBM (International Busines Machines). A partir de 1950, le nombre de sociétés qui commençait à s'intéresser à l'enrichissement du travail a considérablement augmenté, d'où l'intérêt capital que revêt cette approche. Mieux encore, la théorie des deux facteurs de motivation des années 1950 de Herzbeg a fait de l'enrichissement du travail le déterminant majeure susceptible d'augmenter la motivation des employés et leur satisfaction professionnelle.

Par ailleurs, l'enrichissement du travail et partant du poste se base entre autres sur trois concepts de base:

(1) Les contacts directs avec la clientèle

L'enrichissement du poste consiste à permettre aux employés de se mettre en relation directe avec les utilisateurs de leur production.

(2) La programmation par l'employé de son propre travail

L'horaire mobil constitue une des formes de programmation. Il permet aux employés de déterminer leurs propres horaires et leur rythme de travail, les employés peuvent varier, dans certaines limites, l'heure de leur arrivée et de leur départ en fonction de leurs besoins et désirs individuels. Ainsi, l'horaire mobile présente l'avantage de faciliter à l'employé la programmation de son propre travail. Mieux encore, les développements de l'informatique comme par exemple les connexions d'ordinateurs entre le domicile et le bureau, pourra entraîner l'accomplissement de certains emplois essentiellement à domicile par l'employé.

(3) L'attribution d'un produit

Ce concept part du fait que les employés qui fabriquent complètement un produit ou qui assument complètement le cycle complet d'une tâche, contrairement à ceux qui accomplissent une partie seulement de la même tâche (cas des employée qui montent en totalité des postes de télévisions ou des machines à laver ou qui dactylographient des rapports entiers), contrairement à ceux qui accomplissent une partie seulement de la même tâche s'identifient au produit fini qu'il réalise.

Ainsi, attribuer à quelqu'un autant des responsabilités (autant de tâches) pourrait créer chez lui un sentiment de fierté et d'accomplissement et aussi de possession.

2.5- L'approche sociotechnique

Comme son nom l'indique, le système sociotechnique prend en considération aussi bien la variable technique que la variable sociale (humaine). Cette approche vise à trouver une meilleure harmonie entre: la technologie disponible, le personnel et les besoins de l'organisation. L'approche sociotechnique aurait pour avantage de développer la "démocratisation" dans la vie de travail et ce par:

- la mise en place des formes directes de participation sur le lieu de travail (participation des ouvriers dans les prises de décision, accès des ouvriers aux différentes instances dirigeantes (conseil d'administration, etc..)

- en conférant aux employés un pouvoir accru et plus direct sur leurs lieux de travail;

- en accordant la possibilité aux employés d'organiser aux même leur travail de manière autonome;

- en subordonnant tout changement dans la vie du travail à un accord entre le personnel et le management;

- et la prise en compte des impératifs humanitaires.

Par ailleurs, dans les travaux de Lawrance et Lorseh (1973) ([1]) on parle de différenciation : spécialiser diviser, séparer en activités, tâches, sous-tâches.

2-Le concept de différenciation

Pour faire face à l'environnement, les entreprises sont amenées à opérer un fractionnement en unités (poste de travail, fonctions, etc…) de tell manière que chacune d'elles ait pour tâche principale de ne traiter qu'une partie des conditions externes.

De façon globale, la différenciation c'est la différence pouvant exister entre les département les uns des autres quant à:

- leurs structures;

- leurs perspectives temporelles (courte, moyenne ou longue);

- les comportements des managers vis-à-vis du personnel (permissif/autoritaires);

- les rapports que les membres du département entretiennent avec l'environnement de tâches (degré de certitude et incertitude) ([1])

---

[1]- Law Rance et Lorseh (1973), "Adapter les structures de l'entreprise " Paris, Editions d'organisations.

Exemple:

Les départements chargés de la production sont souvent structurés d'une manière formelle et dotés de nombreuses règles et procédures, d'un dispositif permettant un encadrement et un contrôle étroits, des vérifications fréquentes et précises des performances individuelles et départementales. Les rapports entre les membres du département de la production sont souvent directs et mieux structurés. Leurs horizons temporels sont souvent courts (en heures et jours) et se préoccupent des problèmes immédiats.

Les membres des départements de la planification entretiennent surtout des rapports francs les uns avec les autres, leurs horizons temporels sont généralement, les mois ou les années à venir. Généralement, plus les différenciations sont grandes entre les départements, les fonction ou les services, plus il est difficile qu'ils travaillent ensemble tel le cas de la fonction commerciale et de la fonction de production.

Par ailleurs, une fois les tâches sont subdivisées (spécialisation, différenciation), on procède à des regroupements rationnels (rentables) parmi les travaux ainsi subdivisés pour mieux coordonner et contrôler, en équipe, section, département. Cette deuxième opération est appelée dans les travaux de Lawrence et Lorsh: **l'intégration/ intégrer.**

D- Le concept de l'intégration

L'intégration est le degré de collaboration et de compréhension mutuelle qui sont nécessaires entre les départements, les fonctions ou les services pour qu'ils atteignent leurs objectifs. **L'intégration** naît de la division du travail et les interdépendances qui marquent l'exécution des tâches.

Il y a **interdépendance** dans les rapports de travail quand tous les groupes intéressés établissent entre eux une collaboration, une intégration à une communauté de prise de

---

[1] - Lawrance P.R et Lorsch J.W. Orgnization and Environment: Managing differentiation and Integration, Homewood, III, Irwin, 1969.

décision en vue d'atteindre les objectifs de chaque groupe. Pour qu'il y a effectivement interdépendance, aucun groupe n'a le droit de dicter ou déterminer de façon unilatérale les interactions.

Parallèlement au concept d'interdépendance dans les rapports de travail, le concept d'indépendance dans les rapports de travail signifie par exemple que les prises de décision sont laissées à la discrétion des groupes eux-mêmes.

Le concept de dépendance dans les rapports de travail quand à lui signifie qu'un groupe a la capacité et le pouvoir de dicter ou de définir de façon unilatérale, les comportements et les résultats, d'autres groupes: généralement, la dépendance deviendrait impérative lorsque par exemple:

- les services fournis par un groupe à un ou plusieurs autres groupes ne peuvent être aisément remplacés;
- un groupe ou plusieurs groupes dépendent d'un autre groupe pour se procurer les ressources nécessaires.

Généralement, les individus qui se trouvent en situation de dépendance des actions d'un individu ou groupe d'individus ont tendance à former une coalition ou appartenir à une organisation (syndicat par exemple) susceptible de défendre leurs intérêts, pour pouvoir contrecarrer le pouvoir et les actions unilatérale de leurs supérieurs et partant de réduire leur dépendance vis-à-vis du (des) actions du management.

En tout cas, les managers doivent veiller à ce qu'il n'y ait pas d'intégration insuffisante entre les départements afin d'éviter une baisse de la qualité des décisions et un gaspillage des ressources, ou une intégration excessive entre les départements susceptibles de générer davantage de coût que de bénéfices. De plus, en cas d'intégration trop importante, les départements ont tendance à ne pas s'entraider et e sentent plutôt gênés dans l'exécution de leurs tâches et à atteindre leurs objectifs.

Conclusion:

La spécialisation de la main-d'œuvre comporte de nombreux avantages à savoir entre autres:

(1)- L'ouvrier apprend rapidement à exécuter une tâche;

(2)- Les cycles de travail se raccourcissent, ce qui rende la prestation quasi automatique et réduira ou supprimera l'effort mental;

(3)- Le recrutement deviendra plus facile dans la mesure où les employés ayant très peu de qualifications pourront être facilement formés et recevront des salaires relativement bas;

(4)- La s'implication et la standardisation du travail réduit la nécessité de supervision.

E- Le concept de coordination

La coordination permet aux différentes tâches ou fonctions de converger leurs efforts afin d'assurer la convergence d'ensemble. Plusieurs types de coordination peuvent être distingués à savoir: la coordination par procédures préétablies ; la coordination par la hiérarchie et la coordination latérale([1]).

F- Le concept d'éventail de subordination

Il s'agit du nombre optimal de subordonnés (ou d'unités organisationnelles) à soumettre à l'autorité du même hiérarchique.

Eu égard à ce concept de subordination, deux types de structures peuvent être distinguées: la structure aplatie, et la structure "haute" ou "pointue".

- La structure "aplatie"

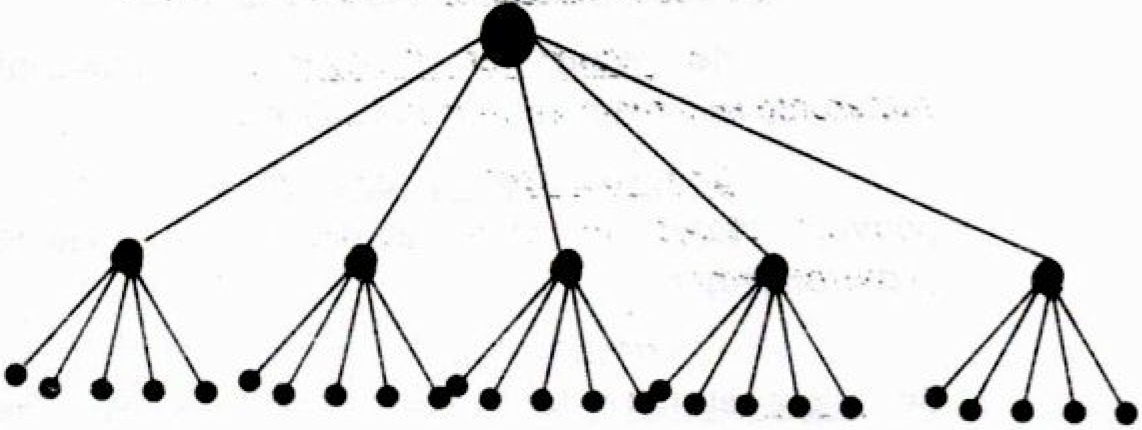
La structure "aplatie" se définit par le nombre élevé de subordonnée (voir figure ci-dessous). Dans ce cas de figure, la surface de contrôle est large (niveaux hiérarchique pour 31 personnes).

---

[1] - Pour plus de détails, voir notre livre: économie et organisation de l'entreprise, press Imprimerie papeterie Fès, édition, (1ère) 2006: pp 161-166.

Il en résulte de cette structure "aplatie" (élargie), appelée aussi "en râteau", le responsable hiérarchique peut se consacrer à sa véritable mission qui consiste à élaborer les objectifs et prévoir les aléas.

La structure plate ou "élargie"

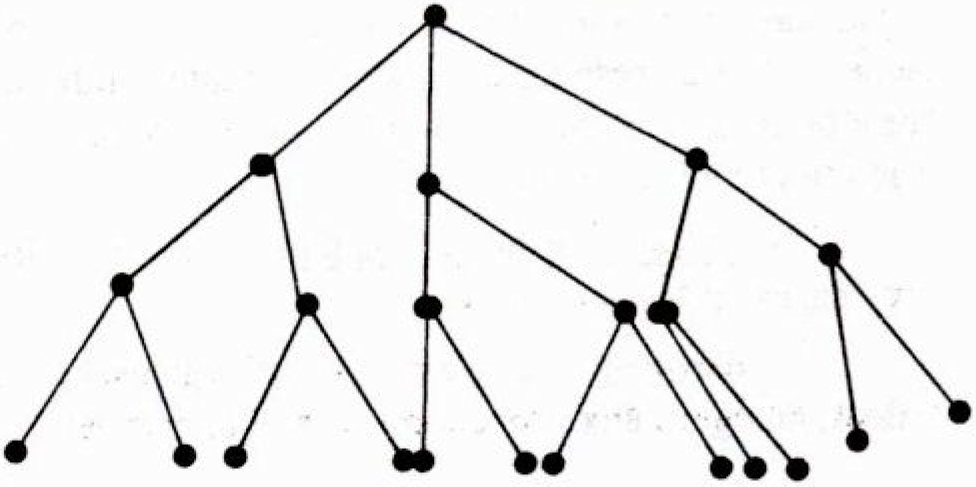


3 Niveaux pour 31 personnes

- **La structure en "pointe"**

A la différence de la structure 'aplatie", le nombre de subordonnés est faible dans une structure en "pointe" (voir figure ci-dessous).

Structure en "pointe"



4 Niveaux hiérarchiques pour 22 personnes

G- Le concept de décentralisation

Deux types de décentralisation sont à distinguer: la décentralisation verticale lorsque les niveaux hiérarchiques supérieurs délèguent une partie ou la totalité de leur pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs et la décentralisation horizontale lorsque la délégation se fait à des niveaux hiérarchiques similaires.

La décentralisation présente le mérite:

- de réduire et d'alléger les responsabilités de la hiérarchie se situant au niveaux supérieur;
- de responsabiliser ceux qui sont près du terrain pour pouvoir réagir le plus rapidement aux changements de l'environnement;
- de constituer de véritables moyens de motivation et de responsabiliser des niveaux hiérarchiques subalternes (les collaborateurs).

H- Le concept de Formalisation

La notion de formalisation désigne tout ce que l'organisation précise par écrit: la formalisation comporte aussi bien des avantages que des inconvénients.

1- Les avantages

- de coordonner les tâches, les fonctions, les unités organisationnelles et partant de délimiter et ce par écrit, les tâches et les responsabilités de chaque individu, et leurs comportements (chaque individu sait les limites de son champs d'action et celles des autres);
- de faciliter la vérification entre les réalisation et les prévisions, et les actions correctives:
- d'évaluer les membres de l'organisation à leur juste valeur, eu égard aux procédures formelles établies.

2- Les inconvénients

La formalisation, lorsqu'elle est lourde (règles trop rigides et procédures peu flexibles) pourrait constituer un véritable handicap au fonctionnement de l'organisation: les membres de l'organisation auront un faible marge de manœuvre, et peu d'initiatives dans l'accomplissement de leurs actions.

I- Le concept de l'autorité

L'autorité désigne le pouvoir de diriger les subordonnés, encore faut-il posséder les ressources nécessaires pour pouvoir accomplir son travail et le faire de façon efficace.

J- Le concept de hiérarchie

L'autorité descend, par une ligne continue et nette, une échelle bien définie, de poste (voir organisation hiérarchique plus loin).

Section II: Les structures de l'entreprise

Nous définirons d'abord dans **un premier paragraphe** le concept de structure d'entreprise, puis des différentes approches de définitions du concept de structure dans un **deuxième paragraphe**. La typologie des structures sera traitée dans **un troisième paragraphe** et les facteurs déterminants des modes de structuration et de leur évolution dans un **quatrième paragraphe.**

§1- Définition du concept de structures d'entreprise

Le concept de structure est une notion très ancienne. Il ne s'agit pas d'une notion spécifique aux sciences de gestion. Elle est utilisée dans diverses disciplines à savoir par exemple: la biologie, les mathématiques, la linguistique, etc…Le terme structure est la plus part du temps suivi d'un qualificatif. Ainsi nous parlons par exemple de structure juridique, structure financière, structure sociale, structure organisationnelle(1). C'est cette dernière qui nous intéresse ici.

Plusieurs définitions sont proposées au concept de structure. Nous citons entre autres:

- **La définition du J. Aubert-Krier**: "la structure est ce qui décrit les rapports de différents services entre eux, avec les liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différentes niveaux".

Définition du M. Capet, G. Causse, J Meunier: "par structure, on entend une répartition de tout un système en une série d'éléments ou sous- systèmes ces derniers ont un chacun un rôle".

- **Définition de A.D Chandler** "qu' elle soit ou non explicitement définie, la structure présente deux aspect: elle comporte premièrement les voies hiérarchiques entre les différents niveaux et cades administratifs et deuxièmement, le canal de ces voies".

- **Définition: P.F. Druker**: "la structure est un ensemble de moyens pour atteindre les objectifs et buts d'une institution".

- **Définition de J.R Galbraith et D.A Nathanson**: la structure est la segmentation de la tâche en rôles tels que les rôles de production, finance, marketing; la recombinaison des rôles en départements ou divisions en termes de fonctions, de production, de régions ou de marché, et de distribution du pouvoir à l'intérieur de cette structure des rôles".

- **Définition de O. Gélinier**: "la structure d'une entreprise c'est le cadre stabie dans lequel se déploient les multiples actions de processus d'exploitation".

---

[1] - A destreumaux " structures d'entreprises analyse et gestion" Librairie Vuibet, Février 1992, Paris, page 37.

Pour certains, structure sociale et structure organisationnelle sont synonymes (E. Jaques)

- **Définition de D.J Hall et M.A SAIAS**: "la structure n'est pas seulement un réseau ordonné de rôles, de fonctions, de moyens et d'activités, elle est aussi faites d'idées, de croyances et de valeurs qui dynamisent le système, résultat de l'histoire autant que du fonctionnement actuel. La structure est également un processus politique définissant des relations du pouvoir et de dépendance par rapport à l'extérieur".

- **Définition de E. Jaques** : "la structure sociale, c'est la structure organisationnelle de l'entreprise. La structure ainsi définie est constituée d'un réseau de positions pouvant être occupées par les individus ou des groupes. Ces positions sont définies comme des rôles".

- **Définition de P.N.K HandWalla**:" la structure est l'arrangement, plus ou moins permanent des éléments d'un ensemble. La structure organisationnelle est le réseau des relations et arrangements organisationnels durables et formellement reconnus".

- **Définition de H. Lesca**: "la structure de l'entreprise, nous désignons le résultat, à un moment donné, d'une double répartition: la répartition des pouvoirs hiérarchiques, et du pouvoir en général, la répartition des tâches résultant de la division du travail dans l'entreprise.

- **Définition de Mintzberg**: " la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyen employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches".

- **Définition de P. Tabatoni et P. Jarniou**: « La structure organisationnelle se définit par le principe d'agencement des organes qui composent l'organisation. Le principe d'agencement (rationalité de l'organisation) détermine la place des divers organes et unités administratives les uns par rapport aux autres et les associe ainsi dans une configuration relationnelle caractéristique ».

ETUSUP
.com

- **Définition de J.D Thompson:**

« La structure est la différenciation interne et le mode de relation entre principaux composants d'une organisation complexe ».

De ces multiples([1]) approches complémentaires de définitions du concept de structures peuvent être dégagées.

§2- Les approches de définitions du concept de structure

Nous citons l'approche de définition du concept par ses composants (**A**), l'approche par ses caractéristiques (**B**) et l'approche par les fonctions (**C**).

A- L'approche de définition du concept de structure par ses composants([2]).

Deux types de composants structurels sont distingués: le composant "superstructure"(**1**) et le composant "infrastructure"(**2**).

(1) Le composant "superstructure"

On entend par "superstructure":

- le mode division du travail ou de différenciation des tâches;
- le réseau de position correspondant;
- les instruments de coordination.

P.N. Kandwalla entend par "structure", le mode de départementalisation de l'entreprise et sa structure managériale. Selon cette définition, la "superstructure" peut être définie, comme étant la stratégie administrative de la direction générale du fait qu'elle permet d'informer sur:

---

[1] - D'autres définitions existent.

[2] - A destreumaux, "structure d'entreprise, analyse et gestion", op. cité, p.38.

- le mode de division du travail (de différenciations) c'est-à-dire le mode de spéciation de ses activités adopté par l'entreprise;

- le degré de coordination existant dans l'entreprise;

-de distinguer entre les aspects stratégiques de ceux qui relèvent du quotidien.

Force est de souligner que les composants super structurels présentent les caractéristiques d'être décrits dans l'organigramme.

(2) Les composants "infrastructure"

Les instrument de planification, de contrôle, d'évaluation de performance et de récompense, d'information, etc, constituent les composants infrastructurels. Ils visent à assurer la coordination entre les diverses activités de l'entreprise, à l'instar du cerveau dans l'organisme humain. Ce sont donc ces outils de coordination qui donnent la vie à la superstructure.

Toujours est- il que si les composants de "superstructure" traduisent la stratégie administrative de la direction générale, les composants d'«infrastructure» traduisent plutôt sa "stratégie de contrôle" lui permettant d'assurer la marche de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

Conclusion:

Certains auteurs ont tendance à englober sous le même vocable (la structure) les deux catégories de composants: la superstructure et l'infrastructure alors que d'autres à l'instar de J. W, Lorsth([1]) les sépare en deux concepts: la structure désignant le premier groupe de composants alors que le concept que systèmes de gestion les composants d'infrastructure. Or, dans la pratique, la distinction semble difficile dans la mesure, où les deux composants sont interdépendants.

---

[1] - R.T. Pascale et A.G. ATHOS, le management est –il un art Japonais?, les Editions d'organisation, 1984.

C- L'approche de définition du concept par ses caractéristiques

Cette approche consiste à définir la structure par ses caractéristiques. Ainsi, une structure peut être bureaucratique, formalisée, standardisée, etc. Selon cette approche il s'agit plutôt d'une description des structures que de leur définition.

Cette approche présente entre autres deux grands mérites:

- le premier réside dans le fait qu'elle constitue un complément à l'approche par les composants dans la mesure où cette dernière (la structure) peut se présenter sous forme bureautique, formalisée, standardisée, etc;

- le deuxième consiste à mettre en relief la notion de structure et la notion de culture d'entreprise en ce que sens les deux notions sont intimement liées.

C- L'approche de définition du concept par les fonctions

Selon cette approche, définir le concept de structure revient à préciser: les fonctions et les rôles, comme le fait d'ailleurs P.F Druker; « la structure est un ensemble de moyens pour atteindre les objectifs et buts d'une institution ».

Selon cette définition, la structure est considérée comme le moyen ou l'outil permettent à l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie et ce par les biais:

- de la division des tâches (la différenciation) qu'elle consacre;
- de la coordination qu'elle induit;
- de la motivation du personnel;
- du contrôle de l'environnement

Par ailleurs, étant donné les rapports très étroits existant entre la structure organisationnelle et la structure sociale, une autre façon de concevoir la structure organisationnelle peut être envisagée.

D- Une autre façon de concevoir la structure organisationnelle de l'entreprise.

Nous distinguons deux types de conceptions: la conception "configurationnelle" de G.K. Dow (1) et la conception "interactionniste" (2).

1- La conception"configurationnelle"deG.K Dow([1]).

Selon cette conception, la structure sous-tend un ensemble de relations formelles. Il s'agit donc d'une configuration formelle de rôles et de procédures, un cadre prescrit. Cette conception est illustrée par la définition de E. Jaques « la structure… est constituée de réseau de positions pouvant être occupées par des individus ou des groupes ; ces positions sont définies comme des rôles ».

L'organigramme traditionnel constitue l'exemple type de la conception "configurationnelle" dans la mesure où il décrit:

- le regroupement des tâches d'une organisation;
- les caractéristiques de la hiérarchie (nombre de niveaux, éventail de subordination, etc…);
- les mécanismes administratifs de coordination

Force et de souligner que cette conception est la plus ancienne et la plus répandue. Elle est considérée comme naturelle pour pouvoir justifier un ordre établi où:

- les subordonnés et supérieurs partagent un objectif commun;
- les problèmes et pouvoir et de contre-stratégies des acteurs contestant les objectifs "organisationnels "ne sont pas pris en considération.

---

[1] - Pour plus de détails, voir G.K Daw "configurational and coactivational View of organizationnel structure ", Academy of Management review, 23/1 Janvier 1988.

2- La conception "interactionniste"([1])

Cette conception considère l'organisation comme étant: un réseau de communication à travers lequel des acteurs ou des groupes d'acteurs traitent de façon récurrente des ressources et des informations.

Contrairement à l'organigramme traditionnel qui d'écrit le réseau des positions que les individus occupent dans l'entreprise, l'organisation dans le cadre de la conception "interactionniste" décrit plutôt les flux de ressources et d'informations.

§3- Typologie des structures: départementalisation

Il y a lieu de distinguer quatre typologies de structure: la typologie basée sur les composants "superstructure". Ce sont d'abord les modes de départementalisation qui ont retenu le plus d'attention. Elle met davantage l'accent sur l'éléments de "superstructure" **(A)** (voir l'approche de définition du concept de structure par ses composants, ci-dessus), et la typologie basée sur les composants infrastructures"**(B)** (voir l'approche de définition du concept de structure par ses composants ci-dessus).

A- L'approche typologique à partir des composants" superstructure"

Nous distinguons la typologie traditionnelle **(1)** puis les nouvelles formes d'organisation **(2)**.

(1) La typologie traditionnelle

Trois structures ou trois types de départementalisation principales constituent la typologie traditionnelle à savoir: la structure fonctionnelle **(1.1)**, la structure divisionnelle **(1.2)** et la structure matricielle **(1.3)**.

---

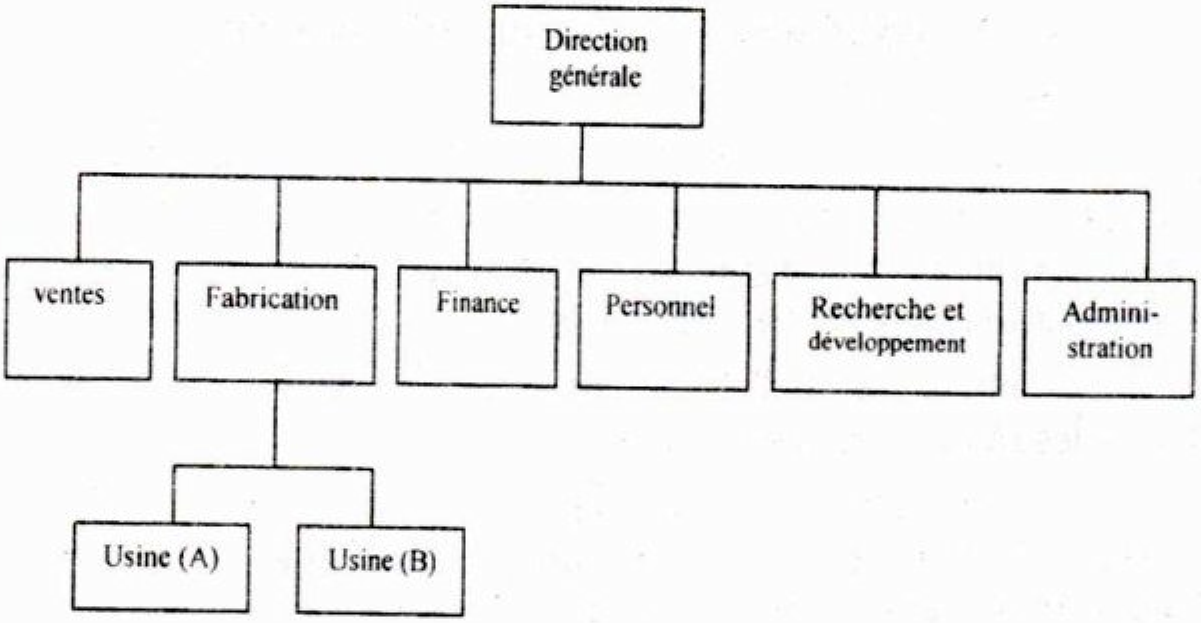
[1] - Pour plus de détails, voir G.K .Daw, "configurational and cooctivational view of organizational structure", Academy of Mangement Review, 23/1 Janvier 1988.

1.1- La structure fonctionnelle

1.1.1- Représentation graphique

Il s'agit d'une départementalisation basée su la nature des tâches: ces dernières sont classées en quelques grandes fonctions auxquels, correspondent des services ou des départements de l'entreprise. La liste des fonctions et des organes varie d'une organisation à l'autre. La structure fonctionnelle peut- être représenté par le schéma ci-dessous.

Structure fonctionnelle


Direction générale
ventes
Fabrication
Finance
Personnel
Recherche et développement
Admini-stration
Usine (A)
Usine (B)

Les fonctions, elles même, peuvent être subdivisées selon ce même critère de nature des tâches ou d'autres critères. Ainsi, la fonction vente peut être par exemple subdivisée par: zones géographique, par produits ou par type des clients. La fonction fabrication peut être subdivisée par phases du processus de produits, par lignes de produits, etc.

1.1.2- Caractéristiques de la structure fonctionnelle

Historiquement la structure fonctionnelle constitue:

- le premier type d'organisation formelle et reflète des conceptions des premières théories des organisation en ce qui concerne: l'autorité, la responsabilité, la spécialisation des tâches et le champs de contrôle ;

- une structure centralisée dans la mesure où, le sommet (la direction générale) est seul en position de coordonner les différentes fonctions. Ces dernières, de par leur position, ne sont pas en mesure d'avoir une vue globale sur les différentes activités de l'entreprise et partant sur les problèmes susceptibles de se produire.

Certes, les avantages de la structure fonctionnelle sont multiples, mais elle souffre de quelques inconvénients.

1.1.3- Avantages de la structure fonctionnelle

Ses avantages résident dans :

- la division du travail et la spécialisation constitue un avantage principal en ce sens qu'il permet à l'entreprise d'atteindre un niveau d'excellence technique supérieur à celui obtenu par toutes les autres structures ;

- elle a l'avantage de définir de façon simple, claire et précise les rôles et les responsabilités ;

- à travers le regroupement des tâches selon le critère de spécialisation, elle (la structure fonctionnelle) permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle.

1.1.4- Les inconvénients de la structure fonctionnelle

Entre autres inconvénients, nous citons :

- c'est une organisation très rigide. Certes, elle permet l'excellence technique, mais empêche l'adaptation rapide aux différents changements du marchés et initiatives ;

- la direction générale se trouve constamment en situation d'un arbitre place au lieu de mettre en place une bonne coopération pour pouvoir régler les différents et les conflits entre fonctions, services, départements, ou entre les membres de l'organisation d'autant plus que chacun dans ce type de structure a tendance a privilégier sa conception de sa profession, ce qu'il aime et sait faire, sans se préoccuper des éventuelles incohérences avec ce que pensent et font les autres ;

- la structure fonctionnelle surcharge les sommets lorsque l'entreprise grandit ou multiplie ses activités ;

- certes, la mise en place d'autres mécanismes de coordination tels qu'un comité de direction, un poste de direction- adjoint ou de responsable d'une activités ou d'un projet particulier est à même d'alléger les responsabilités du directeur général, mais augmente les coûts de fonctionnement, et ne réduit pas le degré de centralisation.

- ce mode d'organisations ne facilite par la circulation d' l'information puisque, cette dernière pour passer d'une fonction à une autre doit passer par le centre, par la direction générale.

L'organisation divisionnelle a pour principal objectif de réduire ces inconvénients.

1.2- La structure divisionnelle

1.2.1- Présentation schématique

La diversification des activités qui résultant des évolutions de l'environnement (principalement des clients et des technologies) conduit à une organisation par division ayant chacun leur propres clients externes([1]).

C'est au premier quart du XX^{e} siècle que fut introduit la structure divisionnelle particulièrement en 1920([2]).

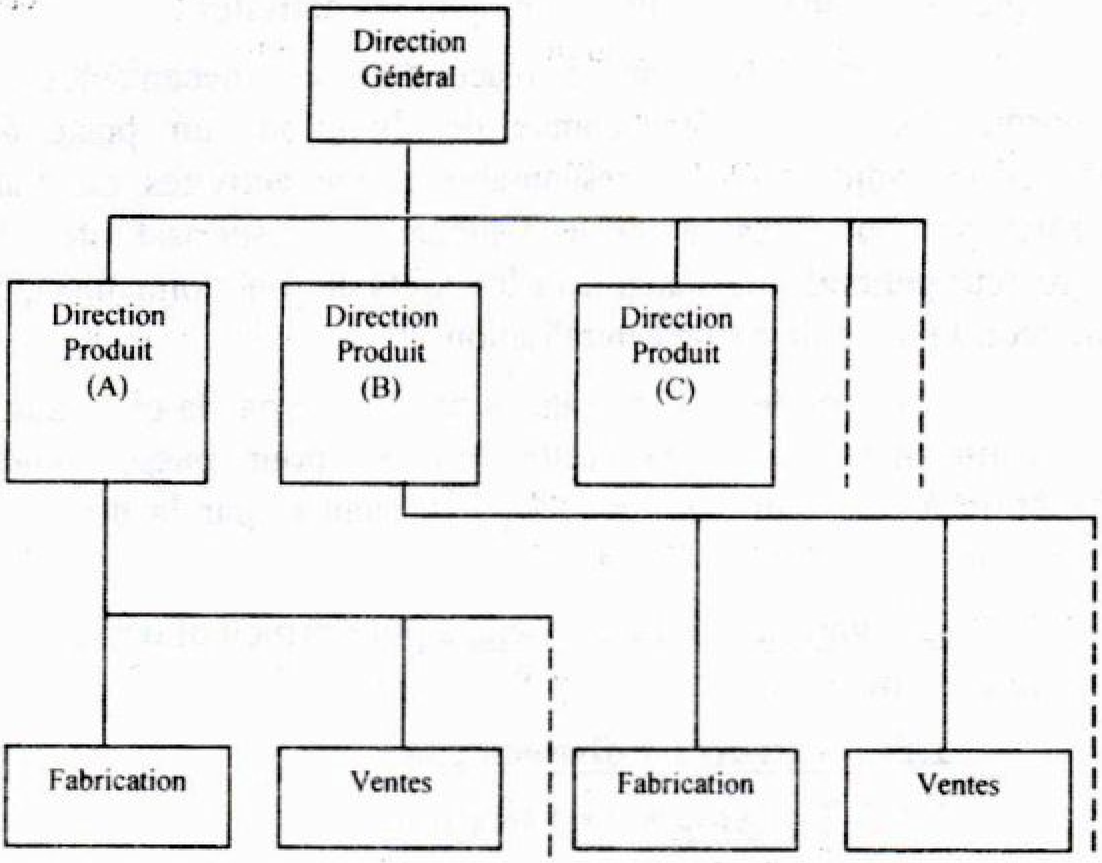
Le principe de l'organisation divisionnelle consiste à découper : l'entreprise en divisions comme le montre le schéma ci-dessous chargées chacune d'un domaine d'activités, souvent défini par une famille de produit, d'une certaine nature technique et ayant une certaine clientèle ou des réseaux de distribution propres.

---

[1] - A. Chandler: Stratégie et structures de l'entreprise, éditions d'organisation, 1972

[2] - P.F. Drucker, la nouvelle pratique de la direction des entreprises, les éditions d'organisation, 1975.

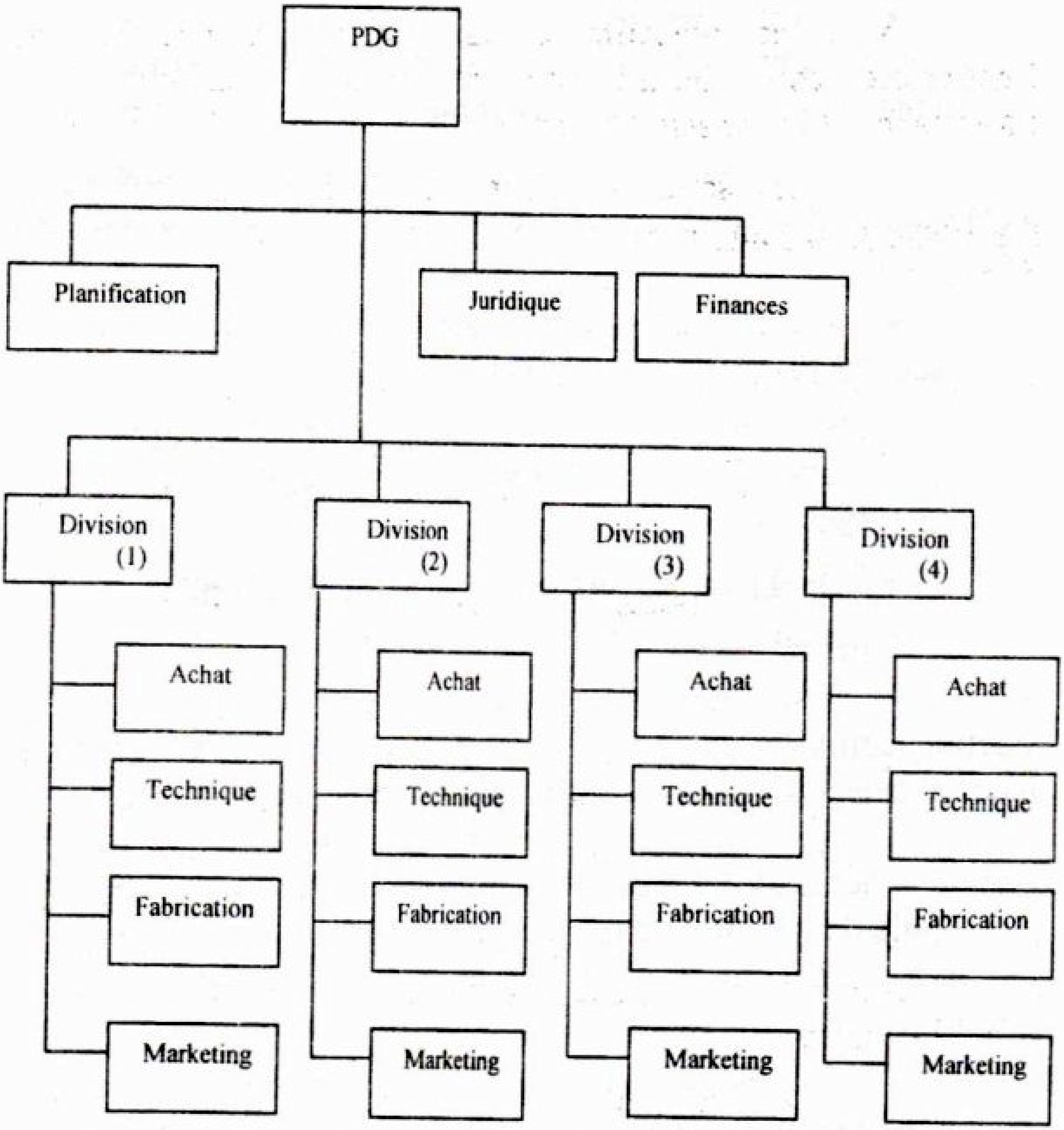
Structure divisionnelle


Direction Général
Direction Produit (A)
Direction Produit (B)
Direction Produit (C)
Fabrication
Ventes
Fabrication
Ventes

Une autre représentation comme le montre le schéma-ci-dessous, selon lequel chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires à ses opérations. Cet organigramme représente un exemple type d'une entreprise industrielle divisionnalisée : chaque division a ses propres départements pour les achats, la fabrication et le marketing cette dispersion (et cette duplication) des fonctions opérationnelles (achats, technique, fabrication et marketing) réduit l'interdépendance entre les divisions, si bien que chacune puisse fonctionner comme une entité quasi- autonome, libérant chacune du besoin de coordonner son activité avec cette des autres.

Il s'agit donc d'un système où « le couplage est souple », où les éléments sont "reliés ensemble de façon faible peu fréquente, lente, ou avec des interdépendances minimales".

Organigramme d'une entreprise industrielle divisionnalisée


PDG
Planification
Juridique
Finances
Division (1)
Division (2)
Division (3)
Division (4)
Achat
Technique
Fabrication
Marketing
Achat
Technique
Fabrication
Marketing
Achat
Technique
Fabrication
Marketing
Achat
Technique
Fabrication
Marketing

1.2.2- Caractéristiques de la structure divisionnelle

Entre autres caractéristiques, nous citons :

- chaque division dispose de ses propres ressources;

- chaque division est gérée comme s'il s'agit d'une entreprise indépendante, avec des responsabilités correspondantes de ses résultats ;

- chaque division comporte, bien entendu, à un niveau ou un autre une organisation fonctionnelle ;

- les objectifs et la stratégie d'ensemble de l'entreprise sont définis par la direction générale avec l'assistance et le conseil d'un ensemble de service d'état-major ;

- une séparation nette entre la direction générale et divisions opérationnelles et une grande autonomie de ces dernières ;

- c'est une structure décentralisée, mais se limite au niveau des échelons des responsables de division ;

Certes, la structure divisionnelle comporte des avantages, mais elle souffre de quelques pathologies dont il faut limiter les effets.

1.2.3- Avantages de la structure divisionnelle

Entre autres avantages, nous citons :

- si dans la structure fonctionnelle, seule la fonction commerciale est en mesure d'entretenir des relations avec la clientèle, dans la structure divisionnelle par contre, le souci d'écoute de la clientèle, et de s'adapter aux attentes du marché, nécessite que la composante clientèle pénètre l'ensemble de la structure divisionnelle. Ce qui le rend souple et partant lui permet de s'adapter rapidement à tout changement de l'environnement ;

- rappelons qu'à la différence de la structure fonctionnelle qui se préoccupe d'abord de la nature des tâches à réaliser, dans la structure divisionnelle elle se préoccupe d'abord sur les objectifs et les domaines d'activités à développer avant les tâches ;

- elle (la structure divisionnelle) permet aux managers des divisions d'apprendre facilement le travail et les tâches de la direction générale du fait qu'ils sont en mesure de traiter constamment des problèmes aux aspects multiples ;

- la structure divisioinnelle réduit certains problèmes liés à la centralisation et incite les directions générales à s'impliquer de moins en moins dans le travail des opérationnels ;

- mais l'intérêt capital de ce mode d'organisation réside dans le fait qu'il permet à chaque division d'élaborer et d'adopter sa propre stratégie, compte tenu, bien entendu des orientations générales ;

- elle permet la comparaison entre les résultats de chaque division du fait que chacune d'elle est responsable de ses propres performances ;

- l'autonomie qu'il (le mode d'organisation) confère aux divisions, constitue une véritable motivation et une chance pour les dirigeants de montrer leurs preuves ;

A titre de comparaison, les profils et les tâches des responsables divisionnels et des responsables fonctionnels peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous ([1]).

---

[1] - R. F. Vancil, Decentralization: managerial ambiguity by design, Irwin, 1970.
- voir aussi a destremaux, structure d'entreprise, analyse et gestion, op.cit, p 59.

	Responsables de divisions	**Responsables fonctionnels**
Tâche stratégique		
- Orientation	Entrepreneuriale →	Professionnelle
- Environnement	Externe →	Internes
- Objectifs	Adaptation →	Efficience
Tâche opérationnelle		
- responsabilité	Large, inter fonctions →	Etroite, spécialisées
- autorité	Supérieure à la responsabilité →	Egale à la responsabilité
- interdépendance avec les autres	élevée →	Faible
Style personnel	Initiateur	Mettre en œuvre
Mesure de performance	Profit, croissance rentabilité →	Coûts, comparés aux Budgets
Risques et récompenses		
-risque d'échec	Plus élevé	Plus faible
-recompose potentielle	Plus élevé →	Plus faible

1.2-4- Les inconvénients de la structure divisionnelle

Entre autres inconvénients, nous citons le fait qu' :

- elle est coûteuse du fait qu'elle n'exploite pas de façon optimale les économies d'échelle du fait du déboulement et des efforts et des ressources et partant de la dispersion des ressources entre les différentes divisions ;
- elle est difficile à gérer et coûteuse ;

- elle favorise davantage les objectifs et les besoins propres à chaque division au détriment des objectifs globaux de l'organisation ;

- elle encourage les conflits entre les divisions. Chacune d'elle a tendance à chercher à s'emparer davantage de ressources que les autres ;

- l'accroissement des divisions surcharge les responsabilités de la direction générale ;

- le nombre d'employé est très élevé ;

Ceci étant, la structure divisionnelle (la structure divisionnalisée ou la structure divisionnaire) peut être découpée en quatre variantes à savoir : l'organisation divisionnelle par produit, par zone géographique, ou par zone géographique/produit ou par procédés de fabrication.

1.3- La structure matricielle

La notion de structure matricielle fut introduite dans les années 1960 pour désigner un mode d'organisation qualifié du vocable : gestion de projet ou de programme.

Historiquement, l'organisation matricielle a été mise en place pour la première fois aux Etats-Unis durant la seconde guerre mondiale visant la conception et la construction de la bombe atomique([1]). Par la suite, elle s'est étendue à l'industrie aérospatiale et ce pour réponde à une double exigence :

- constituer des équipes de travail sur des projets temporaires ;

- gérer efficacement un ensemble de ressources coûteuses.

---

[1] - L. Reinhart H.J. Shapiro et E.A Kalliman, « planning for change in the organizational structure » ; planning review, mars 1980, pp.27.31.

1.3.1 - Caractéristique de la structure matricielle

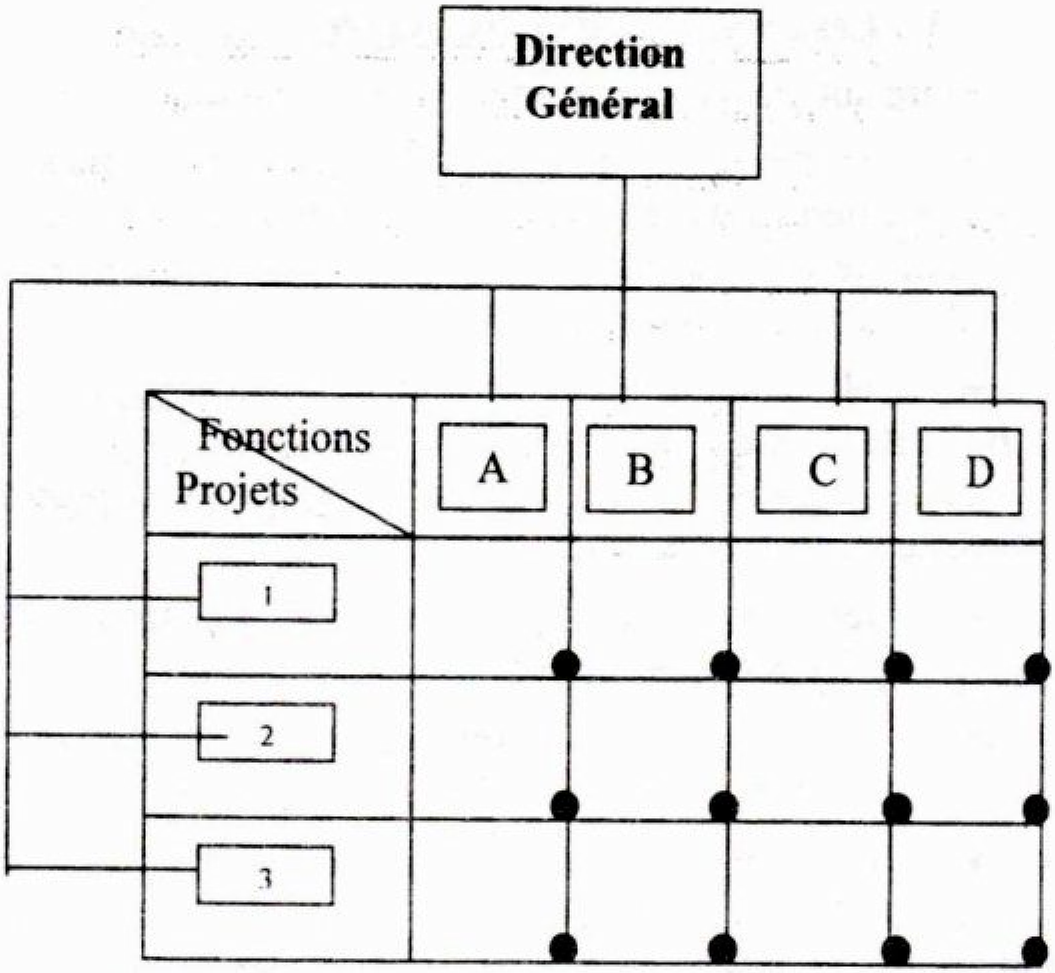
Entre autres caractéristiques, nous citons :

- elle essaie de faire cohabiter les avantages de la structure fonctionnelle et ceux de la structure divisionnelle ;
- elle consiste à mettre à la tête de chaque projet un chef auquel on attribue des moyens matériels, financiers et notamment en personnel détachés de leur départements ou fonction d'origine ;
- le chef de projet est investi de l'autorité nécessaire pour :
  - planifier l'activité ;
  - déterminer les processus ;
  - conduire le projet à son terme;
- une fois le projet achevé, les personnels regagnant leurs départements ou fonctions d'origine ;
- les responsables de division (les projets) et les responsables de fonctions partagent le pouvoir de façon équilibrée;
- la dualité de commandement : chaque employé dépend à la fois du chef de projet et d'un responsable fonctionnel ;
- la performance collective prime sur les performances individuelles ;
- il (le mode d'organisation matriciel) combine entre l'aspect centralisé et l'aspect décentralisé.

1.3.2- Représentation schématique de la structure matricielle

La double structuration (combinaison de la structure fonctionnelle et de la structure par projet) est représentée au moyen d'une matrice (voir schéma ci-dessous).

Structure matricielle



A part l'industrie aérospatiale et les projets temporaires, l'utilisation de la structure commençait à s'étendre aussi à des activités permanentes dans des entreprises de divers secteurs industriels, des entreprises de services, des sociétés-conseil, voir dans des organisations à but non lucratif, et ce à partir des croisements produits/fonctions ou produits/ régions.

Force et de souligner que, pour faire face à des complexités croissantes il est toujours possible de concevoir des structures matricielles multidimensionnelles introduisant une multitude de variables à savoir par exemple: le produit, la fonction, la région ([1]).

---

[1] - W. G. Goggin, "How the multidimentional structure works et Dow Corning?, Harvard Business Review, Juin/Juillet 1974, pp, 54-68, "Les

Certes, les avantages de la structure matricielle sont multiples, mais plusieurs critiques lui ont été adressées.

1.3.3 Les avantages de la structure matricielle

Entre autres avantages, nous citons le fait que:

- la flexibilité dont jouit les chefs de projets ou d'activités leur permet de réagir rapidement à tout changement et à l'incertitude de l'environnement, et à développer également à temps voulu les actions correctives;

- elle conduit naturellement à une décentralisation plus importante: le siège délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations, ce que allège le travail du siège;

- les chefs de divisions et de fonctions sont responsables de leurs performances;

- elle conduit à une coopération plus grande entre les divisions et les fonctions faces à des problèmes complexes;

- elle constitue un remplacement aux organisations pyramidales et bureautiques, favorisant ainsi les collaborations des individus, la participation à la prise de décision, la motivation en générale.

Il va sans dire que la structure matricielle présente plus d'avantages que les formes d'organisation fonctionnelle et divisionnelle. Mais cela ne doit pas cacher les difficultés de fonctionnement de ce mode d'organisation que résulte du chevauchement et la coexistence entre les deux type de structure: la structure fonctionnelle et la structure par division.

---

mystèses de la structure multidimentionnele", Harvard l'expansion, été 1978, pp.34-44.

ETUSUP
.com

1.3.4- Les difficultés du fonctionnement du mode d'organisation structurel.

Nous citons entre autres:

* La principale reproche adressée à l'organisation matricielle réside dans le fait qu'elle contredit deux principes traditionnels d'organisation: l'unité de commandement (l'unicité du pouvoir) (cf Fayol) selon lequel un individu ne doit dépendre que d'un seul chef et celui de simplicité. Or, dans la structure matricielle, une personne peut de fait dépendre de deux personnes. Il en résulte que la coordination entre les deux sources de pouvoir risque d'être difficile dans la mesure, où les acteurs ont fréquemment des intérêts divergents;

Souvent, la structure matricielle est envisagée sans la prise en compte des phénomènes culturels. Les conditions culturelles nationales peuvent en limiter le champs d'application puisque si elle s'avère bien adaptée au contexte américain, l'organisation matricielle s'accorde mal avec les conceptions française de l'autorité et de responsabilité (cf M: Crozier).

A l'inverse, les comportements et le sens de responsabilités que la structure matricielle doit favoriser sont déjà soutenus par la culture japonaise.

Force est de conclure que la structure matricielle s'avère s'adapter plutôt aux entreprises à activités diversifiées et interdépendantes, confrontées à des environnements fortement concurrentiels et en évolution rapide. C'est le cas notamment des firmes multinationales.

En guise de résumé, nous pouvons considérer la structure fonctionnelle comme étant une organisation par INPUT en ce sens que la départementalisation de l'entreprise est agencée par rapport aux inputs requis pour l'exécution des tâches, la structure divisionnelle, étant plutôt une structure par **OUTPUT** (produits, clients, zones géographiques) engendrés par l'organisation.

La structure matricielle vise plutôt à combiner les avantages des autres structures évoquées à savoir la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle.

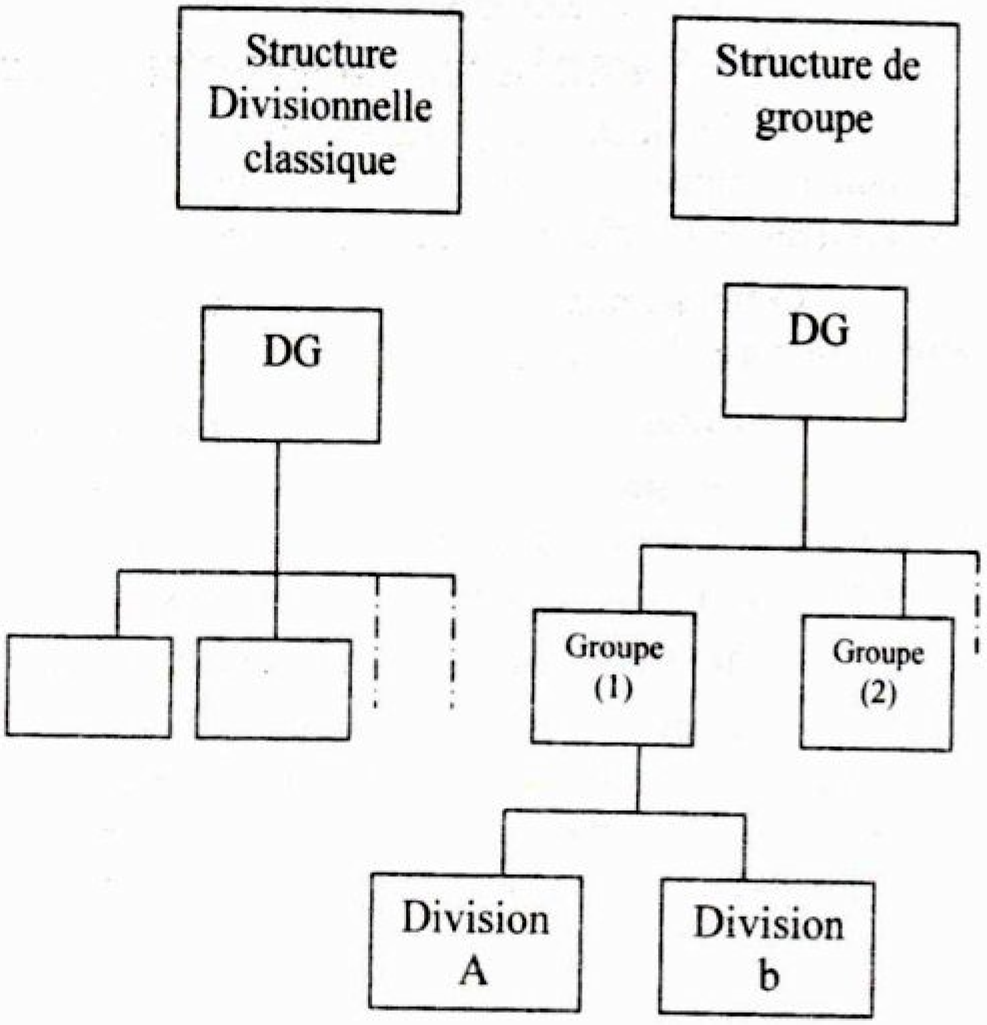
2- Les nouvelles formes d'organisation

Les nouvelles formes d'organisation ne constituent pas en général une véritable rupture dans les pratiques d'organisation en vigueur mais correspondant à de simples ajustements ou variantes d'un principe donné. C'est le cas notamment de la structure divisionnelle qui a connu depuis son apparition dans le premier quart du XX^{e} siècle de multiples aménagements. Ainsi fut introduit la structure de groupe **(2.1)**. D'autres innovations plus marquées sont apparues essayant de faire cohabiter plusieurs solutions structurelle, c'est le cas notamment de ce que T.D Weishall qualifié de "multistructure" **(2.2).**

2.1- La structure de groupe

2.1.1- Présentation schématiques

La structure de groupe, comme le montre le schéma ci-dessous consiste à introduire: un niveau de responsabilité intermédiaire entre le sommet de l'entreprise (la direction générale) et les divisions.


Structure Divisionnelle classique
Structure de groupe
DG
DG
Groupe (1)
Groupe (2)
Division A
Division b

2.1.2. Caractéristiques

La structure de groupe se caractérise par le fait:

- qu'elle regroupe les divisions au sein d'unités plus larges: le groupe;

- qu'elle constitue une structure adaptée aux entreprises diversifiées. Ainsi, ces dernières passent d'une structure divisionnelle classique à une structure de groupe;

- l'accroissement de la taille et de diversité des activités de l'entreprise et partant le passage à l'organisation de groupe décharge le sommet de certaines de ses responsabilités.

2.2-La "multistructure"

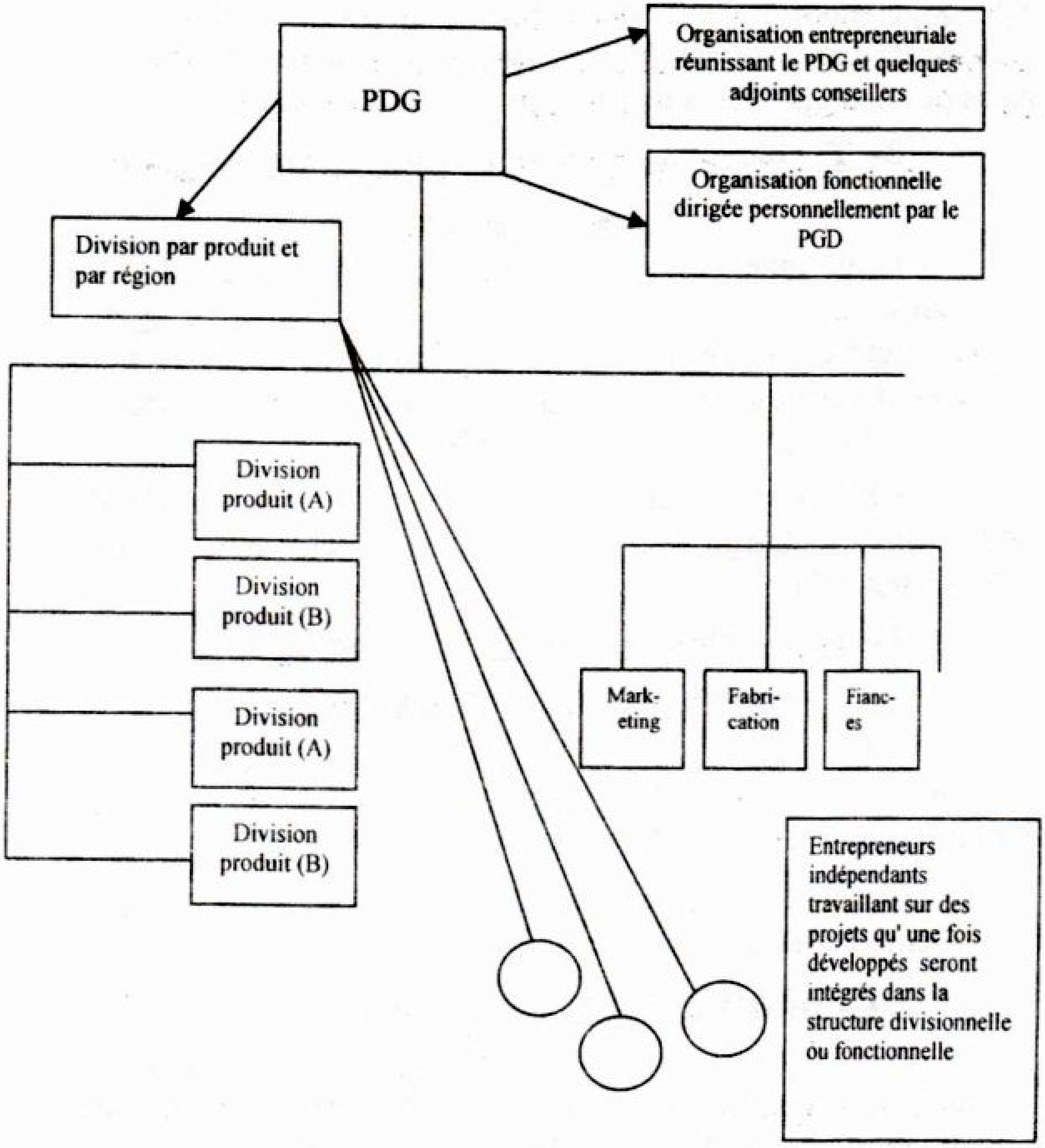
2.2.1- Caractéristiques et présentation schématique

La "multistructure" se caractérise par le fait qu'elle fait cohabiter plusieurs solutions structurelles. C'est le cas notamment de la "multistructure" ci-dessous.

Cette dernière consiste en la fédération de plusieurs sous-structures à savoir:

- la structure divisionnelle par produits et par régions;
- une structure entrepreneuraile réunissant, le PDG (président directeur général) constituant la centre de décision stratégique et quelques conseillers et adjoints;
- une structure fonctionnelle sous la direction;
- des petites organisations entrepreneuriales travaillant sur des projets qui seront intégrés dans la structure divisionnelle ou fonctionnelle une fois atteintes un certain niveau de développement.

La multistructure


PDG
Organisation entrepreneuriale réunissant le PDG et quelques adjoints conseillers
Organisation fonctionnelle dirigée personnellement par le PGD
Division par produit et par région
Division produit (A)
Division produit (B)
Division produit (A)
Division produit (B)
Mark-eting
Fabri-cation
Fianc-es
Entrepreneurs indépendants travaillant sur des projets qu' une fois développés seront intégrés dans la structure divisionnelle ou fonctionnelle

2.2.2- Avantages et inconvénients de la " multistructure

La "multistructure" a l'avantage de conférer à l'entreprise une certaine flexibilité lui permettant de d'adapter rapidement aux évolutions de l'organisation. Elle n'a pas à modifier fondamentalement son organisation en passant d'une structure à une autre. Toutefois elle exige du chef d'entreprise lui-même une grande flexibilité et parant développer différents style de leadership eu égard aux multiples structures existantes. Elle exige, aussi de lui de développer différents type de relations personnels avec l'ensemble des cadres appartenant aux différents types de sous-structures composants la "multistructure".

B- Typologie des structures à partir des composants "infrastructures"

Trois auteurs ont contribué au développement des typologies basées sur la prise en compte des éléments d'infrastructure (ou de système de gestion) qui rappelons les systèmes de gestion se constituent : de systèmes d'information, de planification, d'évaluation et de contrôle.

Nous citons notamment la typologie de R. Likert(**1**), de la typologie de H.Mintzberg (**2**) et de la typologie de N.G Ouchi et A.M Jaeger(**3**).

(1)- Typologie de R. Likert: introduction des variables psychosocio-logiques

Les variables psychosociologiques internes de l'entreprise constituent la composante déterminante de sa typologie de structure qu'il appelle: mode de gouvernement([1]).

R. Likert distingue quatre formes de structure (ou mode de gouvernement), deux autoritaires et deux participatives.

1- La structure "autoritaire exploiteur"

Cette structure se calque sur la conception taylorienne de l'entreprise distinguant de façon nette entre les tâches de direction ou de conception et les tâches d'exécution.

---

[1] - R. Likert, New patterns of managements, Mc Graw Hill 1961. The Human organization: its management and value, Mc Graw Hill, 1972 (traduction: le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier- Villars 1974).

Le système d'évaluation/récompense combine le contrôle strict et la motivation. Le système de gestion se fait à partir:

- des instructions;
- du centres de décision (centralisation);
- d'un système de contrôle étroit.

2- La structure "autoritaire paternaliste"

Les principes à savoir la centralisation et la séparation conception/exécution continuent de prévaloir; mais elle introduit d'autres variables:

- résidant dans la souci d'encourager et de favoriser un bon climat à l'intérieur de l'entreprise;

- faisant des relations humaines de qualité des facteurs de motivation fondamentaux;

- consistant à conférer au moins aux supérieurs hiérarchiques une certaine marge d'initiative et de contrôle.

3- La structure "consultative"Caractéristiques

- la gestion ne se fait pas sur instruction à l'instar de la structure autoritaire exploiteur mais sur la base des objectifs (direction par objectif);

- la décentralisation et la bonne circulation de l'information constituent les conditions de réussite;

- la prise de décision est partagée entre le sommet et la technostructure chargée de consulter les autres membres de l'organisation;

- instauration d'une délégation de pouvoirs de contrôle.

4- La structure "participative du groupe"

Cette structure se caractérise par les traits suivants:

- une structure de pouvoir plus démocratique se substitue à une structure de pouvoir plus autoritaire dans le but de mobiliser, développer et motiver les ressources humaines:

- une vision systémique de l'organisation dans la mesure où elle est vue comme un ensemble de groupes interconnectés;

- une conception démocratique de l'autorité ayant pour rôle de jouer la médiation, entre les différents membres de l'organisation dans une organisation où règnent les relations de coopération, un climat de loyauté et de confiance réciproque;

- les communications sont généralisées et allant dans tous les sens;

- la prise de décision, les responsabilités de contrôle et de supervision sont largement partagées.

Conclusion:

R. Likert considère que « La structure participative du groupe » s'avère la structure idéale susceptible de conduire vers une plus grande efficacité de l'entreprise.

Mieux encore et comme le souligne d'ailleurs **a. destreumaux**([1]), Likert faisant partite du courant participatif nor-americain groupant les auteurs tels que: **D.Mc Grégor, A.Maslow, ou F. Herzberg.**

(2)- La typologie de H.Mintzberg: le point de vue d'un spécialiste des théories des organisations

Les travaux de H. Mintzberg, voir son ouvrage devenu célèbre([2]) constituent une synthèse d'un grand nombre de recherches menées sur les structures des organisations, entreprise ou autres.

Selon H.Mintzberg, rappelons-la, la structure de définie comme étant «l'ensemble des moyens utilisés permettant:

- la division du travail en tâches distinctes;

---

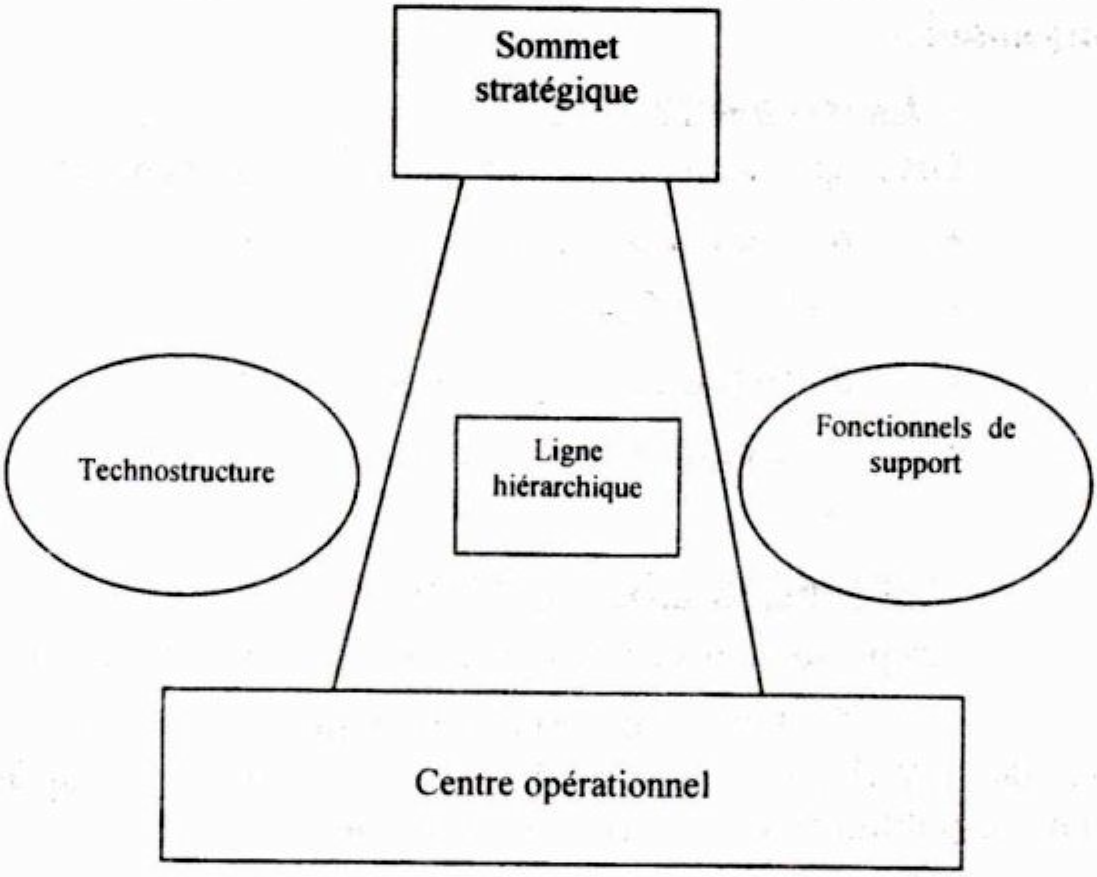
[1] - opt. cit. page 85.

[2] - H. Mintzberg: The structuring of organizations Prentice Hall, 1979 (traduction: structures et dynamique des organisations, les Editions d'organisation (1982).

- la coordination nécessaire entre ces tâches »

L'organisation telle qu'elle est conçue par Mintzberg se présente selon le schéma ci-dessous, se composant de cinq éléments fondamentaux.

L'organisation de Mintzberg


Sommet stratégique
Technostructure
Ligne hiérarchique
Fonctionnels de support
Centre opérationnel

- **Le sommet stratégique :**

Le sommet stratégique assume trois tâches fondamentales à savoir:

- la supervision des activités;
- la gestion des relations avec l'environnement;
- mise en place de la stratégie de l'organisation.

- **La ligne hiérarchique :**

La ligne hiérarchique se compose de responsables. Ils sont chargés d'assurer le relais entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

- **Le centre opérationnel :**

Il se constitue des opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et des services de l'organisation.

- **La technostructure:**

Les responsables de la technostructure sont chargés:

- de la conception des procédés de travail;
- de la planification;
- du contrôle des opérations;
- de la détermination des qualifications nécessaires, etc..

- **Les fonctionnels de support :**

Les personnels de support logistique ont pour tâches:

- de fournir des services indirects, en dehors du flux de travail, et ce depuis le service du courrier jusqu'aux relations publiques et aux services juridiques.

Selon Mintzberg: le mode principal de coordination des activités utilisé constitue l'élément de différenciation fondamental entre les structures des organisations.

Mintzberg distingue cinq types de coordination:

- **L'ajustement mutuel:**

La coordination entre les opérateurs est réalisée par le biais de la communication informelle.

- **La supervision directe** :

La coordination est assurée par l'intermédiaire d'un supérieur hiérarchique qui fournit des instructions orientant les actions.

- **La standardisation par procédées de travail:**

Le contenu des tâches elles- mêmes est programmé. En d'autres termes, le travail est réalisé grâce à des règles et des procédures.

- **La standardisation des résultats ou des out puts ;**

Le niveau de production ainsi que les performances sont spécifiés.

- **La standardisation des qualifications ;**

La formation de opérateurs chargés d'exécuter le travail constitue le moyen de coordination. Autrement dit, par exemple lors des recrutements d'un employé, on doit s'assurer qu'il possède les compétences requises pour accomplir la tâche auquelle il est destinée.

L'auteur considère que les mécanismes de coordination ci-dessus évoluent avec l'évolution de l'organisation et partant avec le travail devenant de plus en plus difficile. Ainsi, lorsque l'organisation groupe un nombre très réduit d'individus, on se contente de coordonner leur travail d'une manière informelle (ajustement mutuel). Mais lorsque la taille de l'organisation s'agrandit, l'intervention d'un supérieur hiérarchique formel est exigée (**la supervision directe**).

Toutefois, si les tâches sont simples et routinières, elles seront coordonnée à travers la standardisation des procédés de travail. (**Standardisations de travail**), lorsqu'elles sont complexes, elles seront coordonnées par standardisation des outputs. S'il s'avère difficile de standardiser les résultats, on recoure à la standardisation des qualifications.

Par ailleurs, selon l'auteur, rarement qu'une organisation repose sur un seul mécanisme de coordination, mais plutôt sur plusieurs, mais l'un d'entre eux s'avère dominant, c'est dire que ces cinq mécanismes de coordinations induisent cinq types de structures. Nous citons notamment:

1- La structure simple

Généralement, il s'agit d'une organisation jeune, de petite (ou moyenne) taille composée d'un propriétaire- dirigeant unique (rarement plus) et d'un nombre de salariés chargés d'exécuter le travail très réduit. Le sommet stratégique constitué du propriétaire- dirigeant constitue la partie-clé de l'organisation. Il est chargé d'assumer les décisions stratégiques et opérationnelles. Il en va de même de la coordination qui l'assure par supervision directe.

Cette structure se caractérise aussi, par l'imprécision de la division du travail, du faiblesse de l'encadrement, la quasi-inexistante de la technostructure, et des fonctionnels de support logistique peu nombreux.

Il va sans dire que dans ce type de structure, il faut que l'environnement soit simple pour qu'il puisse être compris et maîtrisé centralement par un seul individu le propriétaire-dirigeant. C'est dire qu'il s'agit d'une structure non élaborée pour ne pas dire une non-structure.

2- La bureaucratie mécaniste

La bureaucratie mécaniste se caractérise par les traits suivants :

- la coordination est assurée par la standardisation des procédés de travail opérationnel, c'est-à-dire par des règles, des procédures et des communications formalisées;
- les pouvoirs de décision sont relativement décentralisés;
- la structure administrative est élaborée;
- une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels;

- étant donné que la coordination est assurée parla standardisation des procédés de travail, la technostructure constitue la partie-clé de l'organisation.

3- La bureaucratie professionnelle

Les traits caractéristiques de la bureaucratie professionnelle sont les suivants:

- la coordination des activités est assurée par le biais de la standardisation des qualifications;
- le centre opérationnel est composé des spécialistes dûment formés et jouissant d'une large autonomie dans le contrôle de leur travail;
- le centre opérationnel constitue la partie-clé;
- une décentralisation élargie de la structure;
- la compétence professionnelle sont à la base du pouvoir et non la position hiérarchique,
- elle n'a pas besoin d'une technostructure du fait de la présence des spécialistes du centre opérationnel;
- les initiatives stratégiques émanent généralement du centre opérationnel;
- ce type d'organisation s'avère adapté surtout lorsque le centre opérationnel est suffisamment qualifié. C'est le cas notamment des universités, des hôpitaux, et certaines sociétés de conseil;

4- La structure divisionnelle([1])

Ce mode d'organisation se caractérise par:

- une délégation de la part du sommet stratégique à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décisions concernant ses propres opérations;
- les résultats de chaque division sont contrôlés à posteriori;

---

[1] - Voir section II, les structures de l'entreprise, plus haut.

- la coordination est assurée par la standardisation des résultats ou des outputs.

- L'allocation des ressources financières, la gestion des portefeuilles d'activités, la désignation des divisions et le contrôle des performances relèvent des compétence du somment stratégique.

5- L'adhocratie

Ce concept fut emprunté à A. Toffler([1]). Cette structure selon Mintzberg se caractérise par les traits suivants:

- la structure est extrêmement fluide où le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre;

- la coordination est assurée par ajustement mutuel et par interaction d'experts compétents à l'aide des communications informelles;

- l'administration adhocractique se compose d'un ensemble de cadres hiérarchiques et d'experts fonctionnels qui travaillent ensemble sur des projets;

- Les experts adhocratiques contrairement à la bureaucratie professionnelle où chaque spécialise travaille de façon autonome, coopèrent entre eux; dans le cadre des équipes multidisciplinaires créées pour un projet ou une opération spécifiques. Ainsi, les tâches se regroupe par fonction et par projet dans une organisation matricielle;

- Le sommet stratégique se charge de la liaison avec l'environnement externe;

Henri Mintzberg distingue deux types d'adhocratie: l'adhocratie opérationnelle et l'adhocratie administrative. La première travaille sur des projets pour le compte de ses clients, la deuxième concerne des projets à long terme pour son propre compte.

---

[1] - A. Toffler, le choc du futur, 1971.

Par ailleurs, Mintzberg vient d'ajouter deux autres types de structure à sa typologie à savoir: l'organisation missionnaire (ou idéologique) et l'organisation politique(¹).

(3)- La typologie de W.G. Ouchi et A.M. Jaeger: Introduction des facteurs culturels.

Les analyses de W.G Ouchi et A.M. Jaeger portent sur la prise en considération de l'impact des cultures sur les structures organisannelles.

Les deux auteurs distinguent 3 types d'organisation du travail décrites sur sept dimensions(²) à savoir:

- la durée de l'emploi de l'entreprise de l'ensemble du personnel;
- le mode de prise de décision;
- type de responsabilité;
- rythme de promotion des individus;
- mode privilégié de contrôle;
- spécialisation;
- forme de solitude à l'égard du personnel.

Il s'agit de l'organisation de type A, de l'organisation du type J et de l'organisation du type Z.

- L'organisation de type A

Ce type d'organisation représente généralement les organisations occidentales et particulièrement nord américaines et européens. Elle se caractérisent par les traits suivants:

- emploi à court terme;
- prise de décision individuelle;

---

[1] - Pour plus de détails, voir H. Mintzberg, on management, the free press, 1989.

[2] -- W.G. Ouchi et A.M. Jaeger," Types Z organization: stability in the midst of mobility", Academy of Management review3/2, avril 1978, pp.305-314.

- responsabilité individuelle;
- promotion rapide;
- contrôle explicité, formalisé,
- carrière spécialisée;
- forme de sollicitude très de étroite

L'organisation de type J

L'organisation de type J présente des traits opposés à l'organisation de type A. Ce type d'organisation correspond principalement aux organisations japonaises pour lesquelles la mobilité individuelle est très faible, et dont la culture favorise l'appartenance au groupe et à la communauté.

Ses traits caractéristiques sont les suivants:

- emploi à vie;
- prise de décision par consensus;
- responsabilité collective;
- promotion lente;
- contrôle implicite, informel;
- carrières non spécialisées;
- sollicitude globale.

L'organisation de type Z

L'organisation de type Z correspondant à l'organisation américaine d'aujourd'hui se caractérisant par la combinaison de l'attachement aux valeurs d'indépendance et d'individualisme et les besoins d'affiliation qui ne sont pas satisfaits par les institutions traditionnelles (familles, église, associations, etc) affaiblies par le phénomène d'urbanisation.

Les caractéristiques de l'organisation de type Z sont les suivantes:

- emploi à long terme;
- prise de décision par consensus;

- responsabilité individuelle;
- promotion lente;
- contrôle implicite, informel et mesure explicites, formalisées;
- carrières modérément spécialisées;
- sollicitude globale introduisant la dimension familiale.

§4- Les facteurs déterminants des modes de structuration et de leur évolution

Il y a deux explications possibles : l'explication par la stratégie(A) et l'explication par le contexte (B).

A- L'explication par la stratégie

Nous citons trois contributions : la thèse de A. Chandler (la stratégie détermine la structure(1) et l'antithèse de y . Bower (la structure détermine la stratégie)(2) et l'approche synthétique de R.A. Burgelman(3).

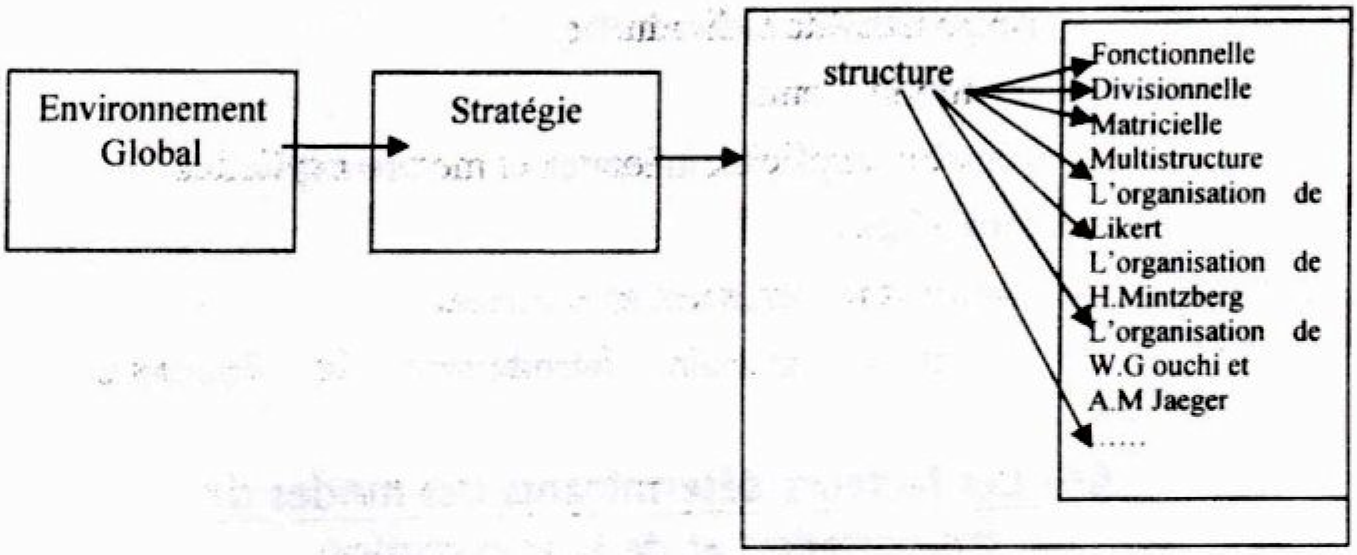
(1) La thèse de chandler: la stratégie facteur déterminant de la structure

Les travaux de A.D chandler([1]) s'inscrivent dans ce genre d'explication. Il a développé une thèse selon laquelle: **la structure de l'entreprise suit la stratégie**.

En d'autres termes, chandler considère que ce sont les changements de stratégies, eux-mêmes fonction des transformations démographiques, technologiques et autres facteurs de l'environnement, qui déterminent les modes de structure et de leur évolution, comme le montre le schéma ci-dessous:

---

[1] - A.D Chandler; strategy and structure, the MIT press, 1962.


Environnement Global
Stratégie
structure
Fonctionnelle
Divisionnelle
Matricielle
Multistructure
L'organisation de Likert
L'organisation de H.Mintzberg
L'organisation de W.G ouchi et A.M Jaeger
.....

Par exemple:

- le développement des stratégies d'expansion de volume, d'expansion géographique conduit les entreprises à adopter des structures fonctionnelles:

- les stratégies de diversification conduit à l'adoption des structures divisionnelles permettant une certaine décentralisation;

Toutefois, la relation stratégie/structure (la structure de l'entreprise suit la stratégie) n'est pas un processus automatique. Selon chandler, cette relations est tributaire de trois conditions fondamentales:

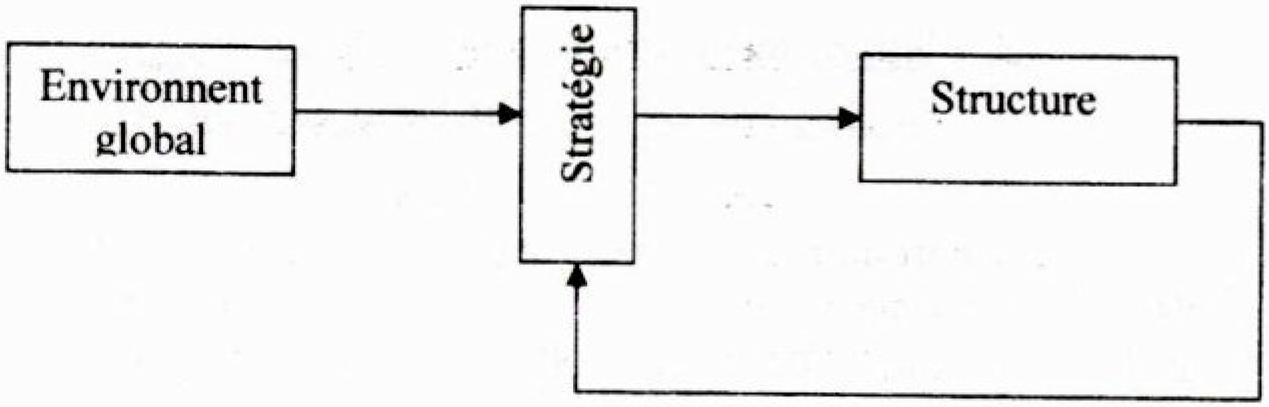
- l'accumulation de mauvaises performances;

- la modification de structures de l'entreprise passe préalablement par un changement des dirigeants dans la mesure où l'homme de la nouvelle stratégie et celui de la nouvelle structure sont toujours les mêmes;

- le changement pourrait être aussi bien le fruit des efforts de la direction générale de l'entreprise que le résultat des changements de l'environnement.

(2) L'antithèse de J. Bower: rétroaction de la structure sur le stratégie

Les travaux de J.Bower(1) s'inscrivent dans l'antithèse de ceux de chandler, dans la mesure où il considère que la structure exerce une influence sur la stratégie de l'entreprise comme le montre le schéma ci-dessous.



Bower souligne que c'est à partir du contexte structurel (définition des positions et des relations, système de mesures de performante, etc…) que les stratégies prennent forme (proposition d'investissement par exemple).

En d'autres termes, la structure influe sur les types de projet qui prendront naissance et seront retenus.

Comme le note Bower, « Quand la direction générale choisit une forme d'organisation, elle ne fournit pas seulement un cadre pour les tâches courantes mais détermine également les canaux par lesquels circule l'information stratégique »(2).

Certains auteurs développement des thèmes analogues à celui de Bower. Nous citons entre autres, G Mussche, en France qui évoque "les déterminismes des situations de pouvoir sur la conception et l'élaboration de la

---

[1] - J. Bower: Managing the ressource allocation process, harvard business, 1970.

[2] - J. W Fredrickson: the strategic decisión processus and organizational structure, Academy of Management Review, 11/2, avril 1986.

stratégie"([1]), ainsi que D.J. Hall et M.A Saias qui considèrent que les travaux statistiques de vérification de la thèse de A.D chandler (la structure suit la stratégie) ne sont pas toujours convaincants([2]). J.G. March et H.A. Simon, de leur côté soulignent que " la structure organisationnelle impose aux membre de l'organisation de délimiter les responsabilités et les canaux de communication"([3]).

(3) L'approche synthétique de RA Burgelman: Modèle réconciliant la thèse de chandler et l'antithèse de Bower

L'apport de R.A. Burgelaman([4]) réside dans la mise en place d'un modèle réconciliant l'adage de A.D chandler "la structure suit la stratégie" avec son antithèse celui de Bower.

L'auteur considère que: la stratégie en vigueur à un moment donné conduit à normaliser les comportements des responsables au niveau opérationnel (en ce sens la structure suit la stratégie). Ce contexte structurelle de son côté, influe sur l'orientation et la sélection des projets (**en ce sens la stratégie suit la structure).**

C'est dire que stratégie et structure sont en relation perpétuelle de dépendance réciproque et que le thèse de chandler (la structure suit la stratégie) et l'antithèse de Bower (la stratégie suit la structure) détiennent chacune une part de vérité.

B-L'explication par le contexte: l'approche contingencialiste

Rappelons que les théoriciens de organisations ont contribué de façon profonde à l'étude des structures d'entreprise([1]). Nous citons entre autres les théoriciens de la contingence qui se sont intéressés aux facteurs susceptibles d'expliquer et de déterminer les structures et leur évolution.

---

[1] - G. Mussche, "les relations entre stratégie et structure dans les entreprise", revue économique, Janvier 1974.

[2] - D.J Hall, et M.A. Saias, "les contraintes structurelles du processus stratégique". Revue française de gestion, novembre-décembre 1979.

[3] - G. J. March et H.A. Simon, "les organisations", Dunod 1971.

[4]- R.A. Burgelman et L.R Sayles " les intrapreneurs" , MC grave Hill, 1987.

Les contingencialistes considèrent que les changements dans les variables telles que la technologie de l'entreprise (1) sa taille(2) les caractéristiques de l'environnement (3) ainsi que le contexte culturel(4) provoquent des évolutions dans les structures des organisations([2]).

(1) J. Woodward et l'impact de la technologie sur la structure des organisations

Professeur à l'université de Londres, Joan Wood Ward (1916, 1971), à la suite d'une recherche réalisée sur 100 firmes, il a pu conclure que: **ce sont les différences de technologies développées par les entreprises qui expliquent les différences organisationnelles et non pas leur taille, leur histoire ou même leur branche**. En d'autres termes, les entreprises ayant des systèmes de production semblable ont globalement des modes d'organisation semblables. A travers ses recherches, l'auteur distingue trois modes d'organisation de la production à travers la technologie ([3]).

- La production unitaire ou de petites séries, en petits lots (small batch, unit production):

- fabrication de produits uniques ou de petites séries selon les spécifications de la clientèle.

---

[1] - Pour l'approfondissement des informations sur telles étude voir:
- Boisvert: L'organisation et la décision, les éditions d'organisation 1985.
- J.C Scheid: les grands auteurs en organisation, Dunod, 1990.

[2]- Jean-Michel plane "Management des organisation, théories, concepts. Cas" Dunod, Paris, 2003. Section 2, les théories de la contingence structurelle, pp 109-131

* voir aussi: a.desreumaux, op.cit pp 107-123.

[3] - Jean – Michel Plane, op.cit, pp-115-117.

- Production de masse (large patch, mass production): fabrication de produits standardisés, en grandes quantités, de façon répétitive.

- Production en continu (continuons process production): fabrication de produits chimiques, de gaz, de liquides, etc, de façon automatique et continue.

(2) L'impact de la taille sur la structure des organisations: les travaux du groupe de l'université d'Aston à Birmingham

Selon ces travaux effectués au début des années 60([1]), la taille de l'organisation constitue un facteur déterminant de sa structuration. Celle-ci augmente avec la taille. Selon le groupe, contrairement au constat de J. Wood Ward, le rôle de la technologie est secondaire.

L'étude des corrélations observées entre les changements structurels et les changements contextuels (taille de l'organisation) leur a permis d'aboutir aux constats principaux suivants:

* La taille de l'organisation (variable contextuelle) influe de façon profonde sur ses changements organisationnels (variable structurelle).

* La concentration de l'autorité (variable structurelle) augmente ave l'augmentation de la taille (variable contextuelle).

(3) Impact des caractéristiques de l'environnement sur les structures de l'organisation.

De nombreux travaux ont été réalisés sur la problématique des relations organisation/ environnement.

---

[1] - D.R. Pugh, D.J. Hickson et C.R Hidings, "An empirical taxonomy of structure of work organizations", administrative Science Quarterly, 14,1969, pp. 115-126.

Nous citons entre autres, les contributions de F.E Emery et E.L.Trist(1) et celles de P.R Lawrence et J.W. Lorsch(2).

1) Les contributions de Emery et Trist

Dans leur travaux([1]), ces auteurs précisent que les différenciations structurelles des entreprise sont fortement dépendantes de la complexité de l'environnement([2]). Ainsi:

- un environnement stable aléatoire, de type concurrence parfaite correspond aux petites unités;
- un environnement stable, structuré et de type monopolistique correspond aux plus grandes organisations, à une hiérarchie plus assurée, où les services de prévision et de planification jouent un rôle capital,
- un environnement instable, de type oligopole appelle des organisation flexibles et décentralisées;
- un environnement turbulent, hautement complexe, nécessite des organisations matricielles pour pouvoir le maîtriser.

(2) Les contributions de P.R Lawrence et J.W.Lorsh

Dans leurs travaux([3]) les auteurs ont montré comment les organisations traduisent par leurs structures et leurs processus, les exigences de l'environnement([4]). Ainsi, selon ces auteurs, deux notions fondamentales permettent aux entreprises de faire face à leurs environnements([1]) à savoir de degré de différenciation, et le degré d'intégration:

---

[1]- F.E Emery et E.L. TRIST: the causal texture of organizational environnement", Humain Relations, 18/1, 1965.

[2] - Pour plus de détails, voir Emery et Trist, op.cit

[3] - P.R. Law Rence et J. W. Lorsch: Adapter les structures de l'entreprise-Différenciation ou intégration, les éditions d'organisation, 1973.

[4]- Pour plus de détails, voir Law pence et Lorsch: adapter les structures, op.cit.

- la degré de différenciation consiste à fractionner (décomposer) l'entreprise en unités de façon que chacune d'elles ait pour tâche principale de traiter (faire face) une partie des conditions externes de l'environnement;

- le degré d'intégration consiste en une collaboration étroite entre départements ou unités qui sont appelés à unir leurs efforts afin de satisfaire les demandes de l'environnement.

4) Impacts des variables culturelles sur les structures de organisations

Il y a deux versions de la culture: dans une première version, la culture peut être définie en termes de système de valeurs, d'idéaux, de signification partagées par les membres d'un pays donné.

Selon la deuxième version, la culture peut-être définie comme étant les arrangements retenus dans une société pour régler les problèmes de maintien de l'ordre social, le développement économique, la distribution des richesses, etc. Les arrangements se concrétisent dans les systèmes de formation et d'éducation, de relations industrielles et dans le système politique d'un pays.

Ainsi, les entreprises ne pourront se structurer sans tenir compte de ces arrangements donc de ces valeurs.

A titre d'exemples, les entreprises françaises se caractérisent par la prédominance de la conception hiérarchique, dans les entreprises britanniques, une grande liberté de manœuvre est accordée aux travailleurs, alors que dans les entreprises allemandes, une grande autonomie est accordée à l'ouvrier dans son travail, contrairement aux fonctionnels où la pression hiérarchique est très forte(1).

---

[1] - Selon eux, l'environnement global d'une organisation se décompose en trois sous-environnements principaux: commercial, scientifiques et techno économique.

Force est de conclure que les environnements culturels nationaux influencent la façon selon laquelle les entreprises sont structurées.

---

[1] - M. Maurice, F Sellier et J.J. Silvestre, "La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal", Revue Française de sociologie, xx/2, avril 1979, pp 331-365.

* voir aussi M.Maurice. A. Sorge et M. Warner "Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany and Great Britain", Organization studies 1/1, 1980. p p 59-86.

ETUSUP
.com

Chapitre III: La Direction

Nous procédons dans une **première section** à l'étude des différentes approches du travail des cadres. **La deuxième section** porte sur la description du travail des cadres. **La troisième section** a pour objet l'étude de la conception du travail du manager chez Mintzberg.

Section I: De l'approche classique du travail des cadres à l'approche de l'activité du Leader.

Nous citons l'approche classique **(§1)**, l'approche du "grand homme"**(§2)**, l'approche de l'entrepreneur**(§3)**, l'approche de la théorie de la décision**(§4)**, l'approche du pouvoir de commandement efficace **(§5)**, l'approche du pouvoir du Leader**(§6)**, l'approche du comportement du Leader**(§7)**, et l'approche de l'activité du Leader**(§8)**.

§ 1- L'approche classique du travail des cadres: POPDCORB

L'approche classique du travail des cadres qui s'est érigée en véritable école à l'instar d'ailleurs des sept autres approches se constitue du père de cette école, **Henri Fayol**, qui, rappelons-le présenta en 1916 les cinq fonctions de base de l'encadrement: **planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.**

Trente années plus tard, **Luther Gulick**([1]) tout en s'inspirant de l'analyse fonctionnelle élaborée pour Henri Fayol dans son ouvrage: "Administration Industrielle et Générale", résume le travail du PDG (président directeur général) ou encore ses activités principales et ses devoirs dans les acronymes suivants: **POPDCORB.**

---

[1]- Gulick. L.H (1937) "Notes on the theory of organization", in L.H. Urwick eds, papers on the Science of Administration, New York: Columbia University press. P .13.

- **Planification**: cette activité consiste à définir les grandes orientations à venir, les objectifs de l'entreprise et la méthode pour pouvoir les réaliser.

- **Organisation:** cette activité consiste à:

- établir la structure d'autorité formelle;
- cette dernière consiste à décomposer l'entreprise en sous- unités, à effectuer la division du travail entre ses composantes et à assurer la coordination nécessaire à la réalisation de l'objectif global.

- **Personnel:**

L'activité personnelle vise à assurer:

- le recrutement;
- la formation du personnel;
- les conditions de travail favorable.

- **La direction**: est une activité permanente consistant à:

- prendre des décisions;
- les transformer en ordres et en instructions générales et spécifiques;
- servir de leader de l'organisation

- **La coordination**:

Cette activité est centrale au sein de toute organisation dans la mesure où elle consiste à assurer la liaison entre les différentes parties du travail;

- **Rapport:**

Cette activité qui se traduit sous formes de dossier, de recherches et d'inspections, permet au cadre de tenir son supérieur au courant de tout ce qui se passe. Ainsi, cette activité (ce rapport) permet aussi bien aux supérieurs qu'aux subordonnés de s'enquérir de la situation au sein de l'organisation.

- **Budget:**

Comportant les prévisions fiscales, la comptabilité et le contrôle.

Le POPDCORB continue encore à dominer la littérature sur le travail des cadres. Nous citons entre autres les écrits des théoriciens comme Drucker, ainsi que des dirigeants des entreprises.

Mieux encore, on détaille encore plus la fonction de direction qui comprend les activités suivantes: **déléguer, motiver, coordonner, gérer le changement.**

Toutefois, malgré l'importance cruciale que revêt l'école classique, elle semble constituer une approche limitative dans la mesure où elle renseigne: sur ce que chaque cadre devrait faire et non ce qu'il fait dans la réalité.

§2- L'approche du "grand homme": Le grand Leader

Cette approche repose sur les réalités tangibles des biographies et autobiographies des cadres. Le lecteur cherchant à approfondir les différents aspects de cette approche, pourra se référer aux livres consacrés aux grandes leader de l'histoire industrielle, militaire et politique([1]).

En générale, il semble que cette approche du "grand homme"est beaucoup plus utile pour l'historien, et au psychologue que pour le travail du manager.

§3- L'approche de l'entrepreneur

Dans les écrits des économistes, le cadre a peu d'importance. C'est l'entrepreneur fondateur de son entreprise qui retient toute l'attention de l'économiste.

Joseph Shumpeter, l'économiste le plus connu pour ses considérations sur l'entrepreneur et son rôle crucial dans l'innovation écrivait: chacun est entrepreneur lorsqu'il met en ouvre de nouvelles combinaisons", et uniquement à ce moment; il perd ce caractère dès que l'entreprise est construite (cité par collin et Moore)(1).

---

[1] - Collins, O.F. Moore D.G. and unwaila D.B (1964), the Entreprising man. East Lansing, Mich: Michigan state Univesity Press.

En micro économie, le cadre n'a pas de latitude de décision, s'il a agir dans ce sens, son action se limite tout simplement à "maximiser le profit"(2).

§4- L'approche de la théorie de la décision: L'école de la prise de décision

C'est à Herbert Simon que cette école de pensée doit son origine et beaucoup de son développement (voir chapitre sur la prise de décision d'herbet Simon).

§5- L'approche du commandement efficace: Concept de Leadership

Cette école se focalise sur l'étude du commandement, c'est-à-dire sur l'étude du comportement interpersonnel et plus précisément celle de relation entre les "leaders" et les "suiveurs".

Selon Katz et Kahn(3), deux termes compose le "**Leadership**": la personne qui influence et les personnes influencées. Il s'agit donc d'un concept relationnel qui requiert l'existence de '"suiveur", qui sans ce dernier, il ne pourra exister de Leader. Les chercheurs de l'école du commandement, dont la plus part sont des psychologues sociaux centrent leurs travaux davantage sur l'homme qui fait le travail que sur le travail d'encadrement. Ils cherchent plutôt à savoir quels traits de personnalité ou quel type de direction sont susceptibles de conduire un manager à être efficace.

En somme, l'école de commandement efficace repose sur:

---

[1] - Collins O.F and Moore D.G (1970) "the organization Makers", New York: Appelation, p.10.

[2] - Collin and Moore, op.cit, pp 7-8.

[3] - Katz. D. and Kahn. R.L (1966), "the social psychologies of organization", New York: Wiley. P.301.

ETUSUP
.com

- les comportements interpersonnels des leaders;
- le style de direction avec ses deux composantes: le style autocratique centré sur la tâche, et le style participatif.

§6- L'approche du pouvoir du leader: Qualités et impacts du Leader sur la performance de l'organisation

Une question cruciale demeure posée. La performance de l'organisation est-elle due principalement à l'organisation elle-même ou aux qualités de celui qui la conduit? Quel est l'impact du leader et quelles sont les qualités d'un leader?

Un Leader se caractérise par la détention du pouvoir qui lui permet d'exercer une influence ou une certaine domination sur d'autres individus pour atteindre des objectifs déterminés.

Comme le souligne Max Weber dans son ouvrage "économie et société"([1]), le leader([2]) puise son pouvoir, son autorité ou encore sa domination à partir de trois grandes variables:

1-la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives, par ceux qui sont appelés à exercer cette domination par ces moyens; ce que Weber appelle (la domination légale);

2- la croyance en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont habilités à exercer l'autorité par les moyens (la domination traditionnelle);

3- Le caractère sacré, la vertu héroïque ou la valeur exemplaire d'une personne (la domination charismatique).

L'école du pouvoir du Leader repose sur le pouvoir et l'influence. Ainsi, pour pouvoir comprendre le travail, il conviendrait d'étudier les sources de son pouvoir et le degré du contrôle qu'il exerce son propre travail. Par ailleurs la littérature sur le commandement distingue entre le leadership informel et le leadership formel. Dans le leadership informel, le leader est choisi, par les "suiveurs" comme dans les bandes de jeunes. Dans le leadership formel, le leader est nommé par une autorité supérieure, comme dans la plupart des entreprises.

---

[1] - Max Weber: Economie et société, Plon, 1971.

[2] - Pour l'approfondissement du concept de leader et de leader ship, voir:
- Bruno Jarrosson, "100 ans de management ", op.cit, pp: 135-156
- Hellriegel, slocum et Woodman "le Management des organisation" op.cit chap. 10, le Leadership, pp: 294-331.

Il va sans dire que le leader informel titre son autorité à partir des caractéristiques charismatiques du pouvoir, alors, que le leader formel légitime son autorité de la domination légale, c'est-à-dire, des règles, des directives.

§7- L'approche comportementaliste du Leader

Cette école s'est penchée sur l'étude du comportement des cadres. Plusieurs recherches ont été faites sur cette dernière. Nous citons entre autres:

- L'analyse de Georges Homans([1]) portant sur le comportement des leaders.

Homan tire la conclusion suivante: Le leader est souvent le membre le mieux informé.

- l'analyse de Hodgson, Levinson et Zaleznic([2]): les auteurs concluent que les membres se partagent le travail aussi bien en fonction des caractéristiques des tâches que des dimensions émotionnelles;

- l'analyse de Steiglitz([3]) portant sur 280 PDG d'entreprises, lui a permis de tirer une description des postes en huit parties à l'instar du POPDCORB. Il cite par exemple: la formulation de la stratégie, la détermination des plans et des objectifs d'ensemble.

---

[1] - Homans G.C (1950) "the Humans Group", New York, Harcourt Brace Javanovich.

[2]- Hodgson P.C Levison, D.Y and Zalenznik A. (1965) "the executive role constellation: An analysie of personality and relations in Management, Boston: Harvard Business school. Division of Research.

[3]- Stieglitz. H (1969), "the chief executive –and His job, New York : National Industrial conference Board, personne policy study N. 214.

- L'analyse de l'université de l'Etat de l'Ohio portant sur les comportements des cadres d'entreprises, de l'armée, des syndicats, et de nombreuses organisations. Les résultats obtenus ne s'avèrent pas s'éloigner du POPDCORB(1).

§8- L'approche de l'activité du leader: La méthode de l'agenda

Cette école de pensée repose sur "la méthode de l'agenda": les cadres notaient eux-mêmes divers aspects de leurs activités sur une grille préétablie (durée, localisation, participants).

Section II: La description du travail des cadres

Le travail des cadres semble se caractériser par six traits principaux à savoir:

- une intensité très grande du travail;
- caractère interrompu, varié et discontinu du travail des cadres;
- caractère pragmatique du travail des cadres;
- la communication verbale au centre des activités des cadres;
- le cadre au centre d'une multitude de relations;
- les droits et les devoirs sous le contrôle du cadre

§1- Une intensité très grande de travail

Selon l'étude effectuée par Mintzberb sur le travail du **PDG,** il s'est avéré que les cadres pensent de façon permanente à leur activité professionnelle. Aucune interruption du rythme d'activité pendant les heures de bureau. Le courrier, le téléphone, et les réunions remplissent pratiquement chaque minute de leur temps entre leur arrivé au bureau le matin et le départ le soir. Le café pendant les réunions et le déjeunées était toujours pris à l'occasion d'une réunion formelle ou informelle.

---

[1] - Mintzberg" le manager au quotidien", op.cit p .34.

ETUSUP
.com

Certes, certaines études n'ont pas montré que les cadres moyens et les cadres subalternes passent, à l'instar des PDG un temps important au travail (Horne et Lupton([1])), mais elles démontrent qu'ils travaillent sans arrêt avec une grande intensité.

Ainsi, le travail des cadres peut être qualifiés de grande intensité. On peut toujours se demander pourquoi les cadres adoptent-ils ce rythme élevé et cette charge de travail. La réponse est simple:

- absence d'une définition précise du travail des cadres;
- le cadre est responsable du succès de son organisation. De ce fait, si par exemple, l'ingénieur pourra terminer la conception d'une pièce à un certain moment, l'avocat perd ou gagne dans une affaire à un certain moment, le cadre quant à lui, ne pourra jamais être sûr d'avoir réussi, ou que son organisation ne s'effondrera pas à cause d'une erreur de calcul. Le cadre doit toujours continuer sans s'arrêtée.

Ce rythme élevé du travail aura des nombreux effets déplaisants particulièrement pour le PDG au niveau familial et au niveau de sa vie personnelle, ainsi qu'au niveau de ses préoccupations intellectuelles.

§2- Caractère ininterrompu, varié et discontinu du travail des cadres

contrairement par exemple aux opérateurs, aux ingénieurs, aux programmateurs, ou encore aux vendeurs, dont le travail est généralement répétitif, interrompu, le travail des cadres (cas des agents de maîtrise) est caractérisé par son caractère interrompu, varié et discontinu. Le travail par exemple des opérateurs sur sa machine est répétitif. Interrompu, et soumis au rythme continu et constant de la chaîne.

---

[1] - Horne . J. H. and Lupton T (1965) "The work activities of Middle Managers- An exploratory", the journal of Management Studies 2: 14-33.

§3- Caractère pragmatique du travail des cadres

Généralement, les cadres ont tendance à privilégier les communications" "instantanées" (informations très actuelles, "chaudes" qui circulent de façon fréquente et informelle par téléphone ou lors de réunions non programmés). Ce type d'information avait toujours la priorité, venait souvent interrompre les réunions, et passait facilement le barrage de la secrétaire du directeur général.

Contrairement à la communication "instantanée", les cadres ont tendance à utiliser de façon moindre les nombreux rapports de routine que son organisation lui fournit. En d'autres termes, les bruits, les rumeurs constituent une partie importante du "menu informationnelle" du cadre, dans la mesure où il s'agit des informations rapides et actuelles et chaudes.

Egalement, les cadres ont tendance à se focaliser davantage sur des questions précises et spécifiques que celles revêtant un caractère général. Par exemple, il est rare de voir un PDG participer à une discutions abstraite ou faire de la planification générale pendant ses heures de travail.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les cadres adoptent ce type de comportement : la pression inhérente à l'environnement du travail des cadres n'encourage pas le développement de planificateurs et de penseurs. De ce fait, le travail des cadres est tourné davantage vers l'action.

§4- La communication verbale au centre des activités des cadres

La courrier (communication documentaire), le téléphone (communication verbale), la réunion non programmée (informelle, de face à face), la réunion programmée (formelle, de face à face) et la tournée (observation visuelle) constituent les cinq moyens de communication principaux.

Des différences fondamentales existent entre ces différents moyens:

ETUSUP
.com

- la communication à base documentaire utilise un langage formel; et le délais de réaction est important;

- tous les moyens de communication verbaux comporte deux types de message.

- le message véhiculé par les mots utilisés;
- le message sous-entendu conséquences des l'inflexion de la voix et la durée de réaction.

- les moyens de face à face se base sur les gestes

Les études faites par Mintzberg ont montré que les cadres ont des préférences très nettes pour les moyens de communication verbaux. Toutes les études empiriques([1]) sur la répartition du temps de travail des cadres revêtent qu'une proportion importante est accordée à la communication verbale.

§5- Le cadre au centre d'une multitude de relations

Le cadre maintient des relations avec trois groupes de personnes:

- les membres du conseil d'administration (pour le PDG);
- les personnes extérieures à l'unité qu'il dirige;
- et les subordonnés.

En fait, le cadre se situe entre ses subordonnés et les autres (les supérieurs et le monde extérieur). Une partie substantielle de son temps est passées avec ses subordonnés et une partie relativement faible avec ses supérieurs ou avec les membres du conseil d'administration pour le PDG.

§6- Les droits et les devoirs sous le contrôle du cadre

Le cadre contrôle aussi bien ses droits que ses devoirs. La gestion de ses obligations lui permet de les transformer en autant d'occasions d'obtenir des informations et d'exercer son pouvoir, etc…

---

[1] - Mintzberg, op.cit, p 51.

Section III: La conception du travail du manager chez Mintzberg: Contenu et limites

I- Contenu

Introduction:

Le rôle est défini comme étant: un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle pourrait avoir une influence profonde sur la façon dont le rôle est effectué, mais elle ne pourrait empêcher que le rôle soit tenu.

Selon **Mintzberg**, un cadre qu'il soit un PDG (président directeur Général) ou un chef d'atelier exerce son rôle au sein d'un environnement: le PDG par exemple dirige son entreprise au sein d'un environnement composé des concurrents, des fournisseurs, des administrations, etc. le chef d'atelier dirige son organisation -l'atelier- au sein d'un environnement composé d'autres chefs d'ateliers, de fonctionnels, de fournisseurs etc. De même que les cadres qu'ils soient de petites et moyennes entreprises ou des cadres moyens des entreprises et des administrations, assument dix rôles.

§1 - Les dix rôles du cadre selon Mintzberg([1])

L'auteur range les activités du cadre en trois catégories principales de rôle et dix rôles secondaires: les activités interpersonnelles(**A**), les activités liées à l'information (**B**), et les activités décisionnelles (**C**).

Etant défini comme étant la personne qui a la responsabilité d'une unité de l'organisation, le cadre est investie d'une autorité formelle d'où découle les trois rôle interpersonnels à savoir le cadre comme symbole, le cadre comme agent de liaison et le cadre comme leader.

---

[1] - Henry Mintzberg "Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre" Nouveaux Horizons, Editions organisations, 1984 , pp, 65-112.

En tant que symbole, le cadre de par son statut représente son organisation dans toutes les occasions formelles. Egalement, son statut lui confère aussi la responsabilité de jouer un rôle d'agent de liaison entre l'organisation et l'environnement extérieur pour pouvoir obtenir des faveurs et des informations. Le troisième rôle interpersonnel qui est celui de leader consiste à définir les relations du cadre avec ses subordonnés en matière de motivation, de gestion du personnel, par exemple.

Ainsi, grâce à ces trois rôles interpersonnels, le cadre est dans une position privilégiée lui permettant d'obtenir les informations aussi bien de l'extérieur grâce à ses multiples contactes avec personnes se situant hors de l'organisation, que de l'intérieur grâce à ses activités de leader. Il en résulte que le cadre est au centre de l'information, d'où les trois activités du cadre liées à l'information :

- activité d'observateur actif: cette activité lui permet de recevoir et de rechercher les informations pour comprendre l'organisation;
- activité de diffuseur: ce rôle consiste à transmettre l'information à l'organisation;
- activité de porte-parole: dans ce rôle, le cadre communique à l'extérieur des informations sur son organisation.

Etant donné qu'il détient une position privilégiée dans le circuit de l'information, aussi bien par sa détention, par sa diffusion, il est investie d'une certaine autorité formelle, le cadre se place au centre des décisions importantes notamment stratégiques. De là provient les quatre rôles décisionnels :

- en tant qu'entrepreneur, son activité consiste à prendre des initiatives, des décisions de changement;
- en tant que régulateur, le cadre est le premier à agir, lorsque l'entreprise s'avère menacée;
- en tant que négociateur, sa fonction consiste à **négocier** au non de son organisation.

ETUSUP
.com

A- Les activités interpersonnelles du cadre

Comme nous l'avions souligné, nous distinguons trois types d'activités : cadre en tant que symbole(**1**), le cadre en tant que leader(**2**) et le cadre en tant qu'agent de liaison(**3**).

(1) Le cadre en tant que symbole:

Sa position au sommet de la hiérarchie lui confère une certaine autorité formelle ce qui lui permet de représenter l'organisation dans les divers manifestations ou événement organisés en son sein ou à l'extérieur.

Exemple: "le rapport du comité présidentiel sur la gestion administrative mentionne que le président des Etats-Unis, en son rôle de leader d'un parti politique au pouvoir, est "chef de la nation au sens cérémonial du terme et le symbole de la solidarité nationale américaine". (1951, p.24).

(2) Le cadre en tant que leader

Egalement, la position hiérarchique du manager à la tête de l'organisation fait de lui un modèle à suivre dans l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, le manager peut assurer le succès de l'organisation, il détient l'aptitude et la capacité d'exercer de façon efficace ses responsabilités. Toutefois en cas d'incapacité et de négligence, le manager pourrait entraîner l'organisation vers la stagnation.

En tant que leadership, le manager entraîne deux types de relations interpersonnelles entre lui et les membres de l'organisation sous son autorité:

- Dans le cas d'une organisation informelle, le leader puise son autorité de son pouvoir physique ou charismatique.
- Dans l'organisation formelle, le leader puise son autorité de ses pouvoirs attachés à sa fonction et du fait qu'il est nommé par une autorité supérieure.

(3) Le cadre en tant qu'agent de liaison

Les études qui traitent le travail des cadres se focalisent particulièrement sur la gestion des relations verticales, la gestion des relations horizontales est largement négligée.

En tant qu'agent de liaison, le manager gère aussi bien l'important réseau des relations qu'il entretient avec les individus et les groupes d'individus situés à l'intérieur de l'organisation, que les relations avec les acteurs externes de l'organisation qu'il dirige.

Homans (1958)([1]) qualifie ces types de relations entrant dans le cadre du travail des cadres de **"relations d'échange"**: le manager donne une chose pour en obtenir une autre en retour.

Exp: le PDG siège dans les divers conseils d'administration. Celà lui permet d'avoir de multiples contacts et s'informer. En contrepartie le PDG apporte son temps et son expérience.

B- Les activités du cadre liées à l'information

La réception et la transmission de l'information constitue un deuxième ensemble d'activités du manager. Les informations se constituent par exemple:

- des données;
- des références;
- des rapports;
- des idées;
- des comptes- rendus d'événements.

Ces informations se constituent aussi:

- des contacts verbaux.

Trois rôle caractérisent le manager en tant que gérant de l'information: rôle d'observateur actif **(1)**, rôle de diffuseur **(2)** et rôle de porte- parole **(3)**.

---

[1] - Op.cit.

1- Cadre en tant qu'observateur actif:

Ce rôle lui permet de chercheur et recevoir en permanence les informations lui permettant de mieux comprendre ce qui se passe au sein de son organisation et dans l'environnement. En d'autres termes, ces informations lui permettant d'identifier les opportunités et les menaces susceptibles de l'aider à formuler la stratégie de l'organisation et de mettre en place les structures appropriées.

Ces types d'informations qu'il est censé gérer pourront être répartis en cinq catégories :

Les opérations internes: ces informations concernant l'évolutions des opérations de l'organisation et sur les événements liés à ces opérations. Les informations peuvent revêtir plusieurs formes : rapports écrits, informations, ad hoc données par des subordonnés, observations effectuées lors de ses tournées au sein de l'organisation.

Les événements extérieurs: ces informations que le PDG doit chercher par exemple concernent: les informations sur les clients, les concurrents, les associés, les fournisseurs, les contacts personnels ainsi que sur l'évolution des marchés, sur la situation politique du pays et sur la technologie.

Les analyses:Il s'agit des analyses et des rapports que le PDG reçoit de sources diverse, soit sur sa demande soit qu'il ne les a pas sollicitées.

Les idées et les tendances:Le PDG est censé comprendre de façon profonde les tendances de son environnement, et de s'informer sur les idées nouvelles. Pour y parvenir il :

- assiste à des conférences;
- analyse des lettres que lui envoient les clients,
- lit de façon permanente les revues professionnelles.

* **Les pressions**:

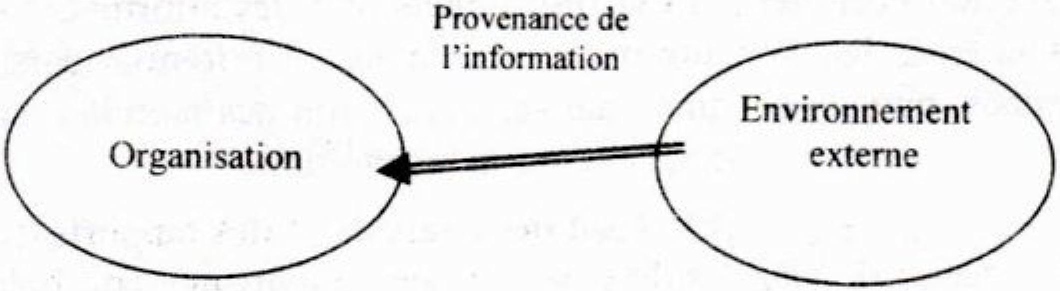
Les informations peuvent revêtir des formes de pressions provenant des acteurs internes ou des acteurs externes.

Les pressions des acteurs internes: c'est le cas par exemple d'un ou (des) subordonné(s) essayant d'influencer les décisions du PDG pour pouvoir obtenir plus de pouvoir ou obtenir un changement de responsabilité.

2- Le cadre en tant que diffuseur

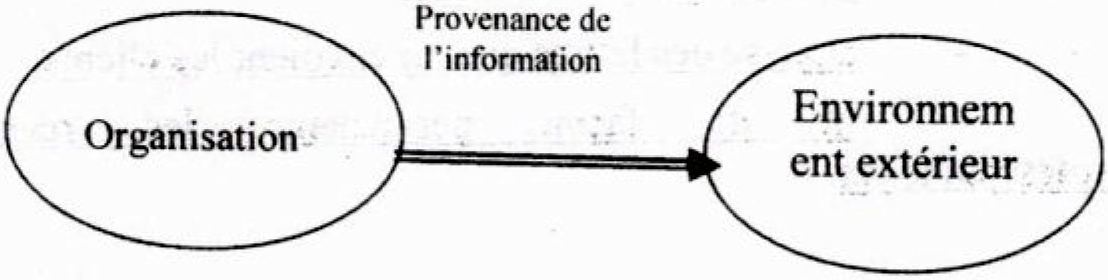
Sa position privilégiée d'accéder à l'information permet au manager de jouer un rôle capital dans la gestion de la diffusion de l'information. Ainsi, son rôle consiste à gérer la transmission des informations de l'environnement externe de l'organisation vers son organisation d'une part, et d'un subordonné à un autre à l'intérieur de son organisation.

Ainsi, son rôle de diffuseur se limite à gérer la diffusion de l'information provenant de l'environnement extérieur vers l'organisation comme le montre le schéma ci-dessous.


Provenance de
l'information
Organisation
Environnement
externe

(3) Le cadre en tant que porte-parole

Contrairement à son rôle de diffuseur, le rôle du manager en tant que porte-parole consiste à gérer l'information allant de l'organisation vers l'environnement extérieur de l'organisation comme le montre ci-dessous;


Provenance de
l'information
Organisation
Environnem
ent extérieur

Ainsi, l'autorité formelle dont il est investi lui permet :

- de parler au nom de son organisation;
- du fait de sa position privilégiée lui permettant de gérer l'ensemble des informations (réception, diffusion) le manager est en mesure d'exercer de façon effective son pouvoir de représentation de l'organisation;
- de défendre les intérêts de son organisation;
- d'agir comme un responsable des relations publiques;
- d'exercer l'expertise dans le domaine d'action de son organisation.

Dans l'exercice du rôle de porte-parole, le cadre par exemple doit tenir informé deux types de groupes :

Le premier groupe: il se constitue des personnes-clé de l'organisation ayant le pouvoir d'influencer l'organisation à savoir les membres du conseil d'administration pour le PDG, le supérieur hiérarchique pour un cadre de niveaux intermédiaire.

Le deuxième groupe: il se constitue du "public" de son organisation: pour les cas du directeur, il s'agit, entre autres, des fournisseurs, des organisations professionnelles, des confrères, des organismes gouvernementaux, de la presse.

C- Les activités décisionnelles du cadre

Ce troisième ensemble d'activités concerne les prises de décisions importantes: ces décisions peuvent concerner par exemple:

- la gestion de son propre emploi du temps;
- tenir et présider les réunions ayant pour objet l'élaboration de stratégies et la résolution de problèmes ;
- négocier avec d'autres organisations.

Ce troisième aspect d'activités du cadre constitue, probablement, la partie la plus importante du travail du cadre en ce sens qu'elle justifie:

- l'étendue de son autorité,
- son pouvoir d'accès à l'information.

Ces rôles décisionnels mettent le cadre au cœur des décisions les plus importantes de l'organisation à savoir : l'élaboration de la stratégie. Cette dernière est susceptible de relier toutes les décisions de l'organisation entre elles et d'engager l'ensemble de ses composantes.

De ce fait découle que, l'élaboration de la stratégie de son organisation est assumée pleinement par le manager. Autrement dit, plusieurs raisons font que le manager est impliqué de façon substantielle dans toutes les décisions importantes prises par son organisation. Nous citons le fait que :

L'autorité formelle que le manager détient lui confère le pouvoir d'engager l'organisation dans de nouvelles actions;

- sa position privilégiée au sein de l'organisation lui permet d'être plus près de l'information nécessaire pour des prises des décisions appropriées et particulièrement stratégiques;
- il est seul donc à pouvoir non seulement prendre les décisions stratégiques mais aussi, de les mettre sous son contrôle.

Les activités (ou rôles) liées à la décision sont au nombre de quatre à savoir : le rôle d'entrepreneur (1), le rôle de régulateur(2) et le rôle de répartiteur de ressources(3).

1- Le manager en tant qu'entrepreneur

Ce rôle lui confère le pouvoir de prendre l'initiative et de concevoir de son propre chef la plupart des changements et de les mettre sous son contrôle. Nous citons par exemples les changements découlant des opportunités qu'il saisit dans l'environnement ou les changements dûs aux menaces.

Soulignons que le terme entrepreneuriale ou encore la fonction entrepreneuriale est pris dans un sens plus étendu, celui du sens managérial.

ETUSUP
.com

Rappelons que la fonction entrepreneuriale dans le sens économique du terme consiste à centrer le travail sur l'activité permettant le démarrage de nouvelles activités alors dans le sens managérial, elle concerne toutes les activités du manager associés au changement survenu dans les organisations que ces dernières venant de démarrer ou qu'elles existent déjà.

2- Le manager en tant que régulateur([1])

Contrairement à l'activité du manager en tant qu'entrepreneur, qui est une activité volontaire décidée par lui, entraînant des changements contrôlés de son organisation, son activité en tant que régulateur, les changements échappent, généralement de son contrôle. Ils sont généralement des changements involontaires.

Nous citons par exemple, un événement imprévu susceptible de provoquer des perturbations, ou encore un problème auquel on a pas accordé l'importance qu'il mérite pourrait engendrer une crise.

En d'autres termes, son rôle de régulateur consiste à gérer les perturbations et leur apporter les corrections nécessaires.

Les perturbations peuvent être de trois types :

(1) Les conflits entre subordonnés: ces conflits peuvent être le fait:

- des imbrications entre les attributions;
- les différences de caractère;
- etc…

(2) Les conflits entre organisations différentes;

(3) Les pertes de ressources ou le risque de telles pertes

---

[1]- Régulateur : celui qui s'occupe des perturbations.

3- Le manager en tant que répartiteur de ressources

Ce rôle est capital. C'est au manager qu'incombe la responsabilité de superviser la répartition des ressources d'autant plus que cette répartition est au cœur du système permettant l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

La répartition est entendu ici dans le sens le plus large: elle concerne la répartition matérielle, financière et humaine. Ainsi, dans l'exercice de répartiteur de ressources, le manager doit: programmer le temps, programmer le travail, et autoriser les actions.

4- Le manager en tant que négociateur

L'organisation pourrait de temps à autre se trouver dans une situation de négociation avec des acteurs en dehors de l'organisation ou avec d'autres organisations. Ce sont des activités non routinières. C'est le manager qui se charge, tout seul ou dans le cadre d'une équipe de mener les négociations au nom de son organisation.

Nous pouvons citer :

- L'exemple d'un PDG qui négocie un accord avec le syndicat concernant la suspension d'une grève, des augmentations de salaires, des indemnités, etc;
- L'exemple d'un président d'un club de foot ball qui négocie un contrat avec un grand joueur.

Ainsi, la participation des cadres aux activités de négociation revêt une importance cruciale dans le travail du manager d'autant plus que :

- en tant que symbole de son organisation, sa participation et sa présence dans les négociations rend ces dernières beaucoup plus crédibles;
- en tant que porte- parole; il représente aux yeux du monde extérieur le système de valeur et d'information de son organisation;

- en tant que chargé de la répartition des ressources, le manager est investi du pouvoir pour engager les ressources de l'organisation. De ce fait, la négociation nécessite la présence d'une personne détenant, assez de pouvoir pour négocier et partant décider une répartition des ressources appropriée et au temps opportun.

Toutes ces raisons fond que, dans les organisation qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, on assiste parfois à des interruptions des négociations entre les parties en conflits qui exigent la présence de la direction générale ou d'un cadre supérieur habilité à donner son approbations aux accords conclus entre les deux.

§2- Les enseignements tirés du travail des cadres

En guise de conclusion, à partir des observations qu'il a faites sur le travail du manager Mintzberg tire plusieurs enseignements à savoir entre autres :

- la réintroduction du concret et du pragmatisme dans les activités managériales et s'éloigne des conceptions qui se basent sur les principes, les normes, etc. il considère plutôt que le management est un ensemble de façon de faire qui conduisent à la réussite de l'entreprise. En d'autres termes, il suffit d'observer attentivement ce que les grands dirigeants qui réussissent pour pouvoir faire comme eux et s'en inspirer, sinon le copier. Ainsi, pour Mintzberg, le travail du cadre (du manager) mais le manager à succès constitue la base de tout management;

- un deuxième enseignement important que titre Mintzberg du travail du cadre réside dans le fait que ce dernier (le travail) n'a rien de scientifique: il s'agit plutôt d'un ensemble d'habiletés en grande partie innées qu'il faudrait développer.

- le troisième grand enseignement concerne la nature du travail de manager et des situations qui caractérisent son milieu d'action.

Dans les ouvrages : the nature of managenial work([1]) et dans the structuring of organization([2]), Mintzberg a montré que l'essentiel du travail du manager, que ce soit en termes de tâches du quotidien on termes d'adaptation de l'organisation aux différents facteurs internes et externes qui en influencent le fonctionnement, n'est que situations changeantes, combinaisons nouvelles et réactions au cas par cas.

Ainsi, dans sa conception du travail du manager, Mintzberg ne rompt pas avec le PODC qui caractérise traditionnement le métier du manager : le manager, organise, dirige et contrôle, mais il considère qu'il exerce ces différentes activités de façon plus éclatée, moins systématique et moins scientifique.

- Le quatrième enseignement réside dans le fait qu'il fait de la parole et des faits de parole une des clés de voûte du travail du manager, dans la mesure où d'après les résultats de ses recherches, il (le manager) passe près de 70% de son temps en activités verbales. En d'autres termes, Mintzberg réintroduit, un élément qu'on a tendance à oublier et ce depuis Fayol 1916. Il s'agit de la communication verbale en général et de la communication directe, verbale, en particulier. Rappelons que Fayol proscrivait systématiquement l'écrit et le formel.

- Le cinquième enseignement concerne l'importance cruciale des relations personnelles dans le travail du Manager : il gère les comportements de personne à personne et son propre comportement avec les autres.

Certes, la contribution de Mintzberg dans l'enrichissement et le développement du management est considérable du fait que jamais la littérature en management n'a pu aller aussi loin dans le détail et l'approfondissement de l'analyse à propres du travail du manager : il a été le seul à avoir systématiser ce dernier (le travail du manager) en séries de rôles articulés, élaborés et expliqués. Toutefois, sa conception du travail du manager comporte de nombreuses limites.

---

[1] - Mintzberg. H (1973) "the nature of managerial work," New York, Haper and Row, (traduction française : le manager au quotidien), op.cit.

[2] - Mintzberg .H (1979) "the structuring of organisation" (traduction française: structure et dynamique des organisation), op.cit.

II- Limites

Soulignons d'abord, de par ses travaux, Mintzberg peut être classé, comme le souligne d'ailleurs Alvin Toffler([1]), parmi le genre d'auteurs dénommés : les cumulatistes (ceux qui ne font que perpétuer, cumuler, ajouter des éléments supplémentaires au noyau central, gardé intact de la tradition).

Ainsi, Mintzberg :

- Ne semble pas apporter des changements radicaux dans ce qu'est et ce que fait le manager. Dans la conception du travail du manager de Mintzberg, le manager est toujours le grand maître à bord, ayant le monopole de la pensée, de la décision, de la stratégie et des stratégies.

En fait, il (Mintzberg) n'a fait que renforcer davantage la conception classique du manager : un manager omnipotent et omniscient, (un manager tout-puissant et qui sait tout).

- Présente le manager comme une personne surdouée, hyper-dynamique, qui effectue simultanément, de très nombreuses tâches largement au dessus de ses capacités du commun des mortels. Les différents qualificatifs qu'il emploie pour le manager, leader, meneur, symbole, porte parole, entrepreneur, ne fait que maintenir intact la vision du manager classique.

- La conception du travail du manager est rétrograde à une époque où il faudrait revoir tous ces clichés dans le sens d'un véritable rapprochement vers la base afin de permettre au petit employé, lui aussi, de penser et à aider à gérer, donc vers un véritable collaboration de l'ensemble du personnel.

---

[1]- Toffler.A (1986) « Sadapter ou Périr », Paris, Denoël

D'ailleurs, c'est là la condition largement reconnue aujourd'hui pour que l'entreprise soit performante, productrice et créative ;

- La conception du travail du manager de Mintzberg ignore totalement les rôles que peuvent jouer les ouvriers et les employés. Il les considère comme des entités passives à gérer, à guider, et à motiver. La conception est donc réductrice dans la mesure où elle est centrée sur le seul haut manager et ses collaborateurs : leur présence se suffit pour la bonne marche de l'organisation.
- Dans sa conception du travail du manager, ce dernier n'a besoins ni de sciences ni de connaissance rigoureuses et approfondies.
- Comprendre, juger, décider? Le manager ne confisque-t-il par la parole ? Toutes ces questions ont une influence capitale sur la nature et la portée du travail du manager.

Conclusion :

Peut-on considérer que les travaux de H. Mintzberg sur le travail du manager constitue vraiment une révolution managériale classique. Dans la réalité, nous ne pouvons pas répondre par l'affirmative : le fait d'apporter une connaissances approfondie, et dans le moindre détails du travail du manager considéré comme surdoué, hyperactif, omnipotent et omniscient, ne constitue pas un véritable dépassement du **PODC scientifique**, pilier du management classique suppose que le manager soit suffisamment capable et mieux que ses subordonnés de lire et comprendre toutes les situations. Or, seul la possession des connaissances approfondies nécessaires et une large expérience sont susceptibles de fournir les clés de lecture ([1]) pour pouvoir lire les situations. Pis encore, Mintzberg dans ses écrits décrit les dirigeants comme étant des personnes n'ayant pas une minute pour réfléchir, sont hyperactifs, qui ne lisent pas, qui n'écrivent pas ou vraiment très peu.

---

[1] - Lussato. B. et G. Messadié (1986); « Bouillon de culture », Robert Laffont.

De ce fait, comment un manager avec ces caractéristiques peut-il lire des situations différentes et complexes.

Mintzberg accorde une importance cruciale à la parole et à la communication directe. Or, ces deux aspects nécessitent le recours aux sciences du langage et de la communication entre les personnes pour pouvoir mieux comprendre ce qui se passe au sein de l'organisation (pourquoi le dirigeant parle-t-il tant ? Ce qu'il dit a le même sens pour tout. Mieux encore, Mintzberg ne remet pas en cause plusieurs des principes de base du management traditionnel à savoir : la séparation des tâches de conception-gestion de celles d'exécution, la division du travail, la spécialisation, la hiérarchisation, les privilèges, le pouvoir, etc… Il s'avère que la seule nouveauté que Mintzberg a introduite, consiste en sa dénonciation du caractère scientifiques du travail du manager ou du management.

ETUSUP
.com

Chapitre IV : Le contrôle : de la conception traditionnelle du contrôle à l'autocontrôle.

I- La conception traditionnelle du contrôle : contenu et limites

Le contrôle constitue un élément incontournable de l'acte de gérer. Il constitue le dernier élément du processus de management à savoir : le PODC.

I$_1$- Contenu

Le contrôle est donc une étape indispensable du processus de management. Il s'agit d'un jalon important du management dans la mesure où il permet de s'assurer que les règles sont respectées et que les résultats sont conformes aux objectifs.

Ainsi, la fonction du contrôle revêt la même importance que les autres éléments composants le processus à savoir, la fonction de planification, la fonction d'organisation et la fonction de direction.

Dans ce chapitre, nous essayerons de définir l'acte de contrôle dans la conception traditionnelle du management dans **une première section**. Dans une **deuxième section**, nous traiterons la typologie, les niveaux, et les formes de contrôle. **La troisième section** aura pour objet l'étude du processus du contrôle, puis des outils du contrôle dans une **quatrième section**. Les objectifs du contrôle seront traités dans **une cinquième section**.

Section I : Les différentes définitions de la notion de contrôle

-Premier sens : enregistrer les transactions et les opérations de façon contradictoire sur un autre registre

La notion de contrôle est d'origine française. Elle est la combinaison de deux mots : contre et rôle. Cette association a donné le terme : contrôle-rôle. En langue française, on dit tenir un contre-rôle : enregistrer les transactions et les opérations de façon contradictoire, sur un autre registre, un autre rôle. C'est dire que tenir un contrôle consiste à tenir deux registres différents où sont portées par ordre chronologique les transactions effectuées pour pouvoir les comparer.

- Deuxième sens : sens de vérification

Le terme de contrôle consiste ici à surveiller, et à inspecter de façon très marquée les opérations.

Nous distinguons entre autres deux définitions classiques :

(1) Définition managériale

En management, l'acte de contrôle désigne : toute activité consistant à suivre, à vérifier et à évaluer que les actions entreprises ou réalisées sont conformes aux prévisions et aux programmes afin de combler le(s) écart(s) si écart(s) il y a et de leur apporter les corrections nécessaires.

(2) Définition élargie

Selon cette définition, le contrôle inclue plusieurs variables :

- **Contrôle permanent** : Connaître en permanence les forces et les faiblesses de l'organisation ;

- **Contrôle du fonctionnement correct des activités** : mettre au point un système susceptible d'assurer de façon formelle ou informelle que les activités des membres de l'organisation fonctionnent correctement ;

- **Contrôle de la coordination et de la synergie** : s'assurer que toutes les sous-unités de l'organisation agissent de façon coordonnée et synergique. En d'autres termes, les efforts déployés par l'ensemble des unités de l'organisation se convergent et complètent ;

- **Contrôle des comportements** : canaliser les comportements des membres de l'organisation dans le sens de la performance et lutter contre les comportements qui s'avèrent anti-performants.

Ainsi, selon ces deux définitions, la définition managériale qui cantonne le contrôle à un simple vérification de la conformité des réalisations aux prévisions et la définition élargie qui inclue diverses variables (contrôle permanent, régulation des activités, contrôle du système de coordination, contrôle des comportements) ; le contrôle va au-delà d'un simple acte de vérification et la correction pour pouvoir inclure tous ces éléments ensemble à savoir : la prévention, la correction, l'indication, la canalisation des comportements et la concertation.

Section II : Etude des niveaux, de la typologie et des formes de contrôle

Le premier paragraphe traite les niveaux de contrôle. Le deuxième paragraphe a pour objet, l'étude de la typologie du contrôle. Les formes de contrôle sont traitées dans un troisième et dernier paragraphe.

§1- Etude des niveaux de contrôle

A l'instar de la planification qui comporte trois niveaux : la planification stratégique, la planification structurelle et la planification opérationnelle, il existe plusieurs niveaux de contrôle.

De cette multitude de contrôle, deux niveaux de contrôle sont essentiels : le contrôle externe et le contrôle interne.

A- Le contrôle externe : définition et objectifs,

1- Définition :

Le contrôle externe consiste à connaître et à suivre l'environnement de l'organisation- l'environnement pourra se composer entre autre de : son (ses) marchés(s), son(ses) produits(s), sa (ses) technologies(s), son(ses) concurrent(s).

Le contrôle externe consiste, donc à mettre sous surveillance l'évolution de tous les facteurs externes, ayant un rapport direct avec l'organisation et ses activités, ainsi que les effets que ces derniers (les facteurs) sont susceptibles de produire.

2- Objectifs :

Le contrôle externe revêt une importance cruciale. Il a le mérite de s'assurer que les comportements de la firme s'adaptent parfaitement aux nouvelles exigences et changements de l'environnement en termes par exemple de technologie, de clientèle.

En d'autres termes, le contrôle externe pourra être confondu à ce qu'on appelle communément : l'écoute permanente du marché.

B- Le contrôle interne : Définition, objectifs Outils et etendu

1- Définition

Si le contrôle externe est tourné plutôt vers les facteurs externes de l'entreprise, le contrôle interne, quant à lui est tourné plutôt vers les facteurs propres à l'entreprise lui permettant de pérenniser son fonctionnement, d'assurer sa production et sa présence sur le marché.

Le contrôle interne constitue une sorte de diagnostic permanent, un inventaire à la fois quantitatif et qualitatif continu de tous les éléments impliqués directement ou indirectement dans les flux qui assurent la production et la qualité du bien ou du service spécifique que l'entreprise met sur le marché.

2- Objectif

Entre autres objectifs, nous citons le fait qu'à travers le contrôle des facteurs internes :

- le contrôle veille à ce que les ressources, l'état des ressources et des façons de les satisfaire sont parfaitement et adéquatement combinées ;
- on se constituera une vision d'ensemble permanente de ce qui se passe au sein de l'organisation, ce qui facilitera la localisation des points précis, susceptibles d'être à l'origine des inadéquations éventuelles constatées à un niveau ou à un autre.

3- Les outils du contrôle internes

Nous citons entre autres :

- Le PERT ainsi que les diagrammes de Gant : comme nous l'avions déjà vu, ce sont des outils de planification, particulièrement opérationnelle pouvant être d'une grande utilité pour le contrôle interne ;
- Les tableaux de bord : comme son nom l'indique, il s'agit d'un tableau de bord qui s'apparente à la fonction du tableau de bord d'une voiture ou d'un avion.

Ainsi, le tableau de bord consiste à : opérer une sélection, par service, par département, par section des données qui paraissent significatives pour pouvoir les insérer ensemble dans ledit tableau et les consulter de temps à autre et particulièrement à intervalles très réguliers. Entre autres données significatives, nous citons:

- les ratios ;
- les chiffres indiquant les quantités produites, les quantités rejetées et retournées,
- le chiffre inhérent aux absences et aux retards du personnel ;
- les chiffres relatifs aux pannes.

4- Etendu du contrôle

- Le contrôle ne doit pas se limiter aux seuls niveaux d'exécution et de production, qu'on a tendance d'ailleurs, le plus souvent à le faire. Le contrôle doit également s'étendre à la stratégie (contrôle stratégique)(1) d'autant plus que des erreurs graves de conception ou une évaluation insuffisante seraient susceptible de générer d'énormes coûts une fois la productions lancée ;

- Le contrôle doit s'étendue à l'ensemble des composants de l'organisation. Aucun, aspect ne doit être épargné ;

- Le contrôle doit être adapté selon la nature de l'activité et selon le champ de responsabilité.

§2- Typologie de contrôle

Nous distinguons deux types de contrôle : le contrôle préventif ou proactif(**A**) et le contrôle d'alerte ou réactif(**B**).

---

[1]- Pour plus d'approfondissement sur le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique, voir notre ouvrage « le management stratégique », Edition (1ère) Press Imprimerie- Papeterie, Fès 2005- Titre II : Mise en œuvre de la stratégie, chap I : du contrôle opérationnel au contrôle stratégique, pp 135-173.

ETUSUP
.com

A- Le contrôle préventif ou proactif : définition et outils

1- Définition :

Le contrôle préventif consiste à prévoir la difficulté ou le problème et de faire ce qu'il faut pour pouvoir l'éviter ou le minimiser.

Ainsi, à ce niveau, l'acte de contrôle s'exerce avant même que la difficulté survienne, on attend pas à ce que la difficulté se produise pour pouvoir agir.

2- Les outils du contrôle préventif

Entre autres outils, nous pouvons citer :

- le PERT.
- Les tableaux de bord permettant par exemple l'analyse des retardes prévisibles, les conséquences sur les tâches suivantes, etc… et une correction à l'avance ;
- Les différentes façons d'assurer la maintenance et la continuité des flux permettent, elles aussi de constituer l'excellent moyen de contrôle préventif au jour le jour.

B- Le contrôle d'alerte ou réactif

Contrairement au contrôle préventif, le contrôle d'alerte ou réactif ne s'exerce qu'une fois la difficulté est constatée. Elle est donc orientée vers la « guérison » de la difficulté qui s'est installée que vers sa prévention. Il s'agit, donc d'un contrôle consistant à réagir face à la difficulté établie, pour pouvoir lui apporter une correction nécessaire. C'est dire que le contrôle d'alerte ne permet que la réaction.

Nous pouvons citer l'exemple de la voiture : la lecture du cadran permet aussi bien un contrôle proactif et préventif qu'un contrôle d'alerte.

- le contrôle proactif pourra être opéré à travers la lecture des niveaux fluides, des pressions, etc.

- le contrôle réactif pourra engendre une alerte dans le cas où le cadre est rouge. Le signalement rouge indique qu'il y a un problème, et que la voiture devra être immédiatement confiée à un mécanicien.

§3- Les différentes formes de contrôle

Entre autres formes de contrôle, nous citons : le contrôle en temps réel(**A**), le contrôle en temps différé (**B**), le contrôle budgétaire (**C**), le contrôle de gestion (**D**), et le contrôle de qualité (**E**).

A- Le contrôle en temps réel

Le contrôle en temps réel pourra être qualifié de « contrôle instantané » en ce sens qu'il nécessite une réaction instantanée entre le moment où le problème est constaté et la réponse. **Exemple** : nous prenons toujours l'exemple de la voiture, lors d'un virage, nous serons obligé de lever immédiatement le pied de l'accélérateur pour pouvoir faire passer la vitesse de 100 km/h à 80 km/h ou à 60 km/h.

En management, le contrôle en temps réel est couramment utilisé en management par projet ou par programme. En raison de l'importance des variables coût/ délais en matière de management de projet, le contrôle en temps réel revêt une importance cruciale.

B- Le contrôle en temps différé

Le contrôle en temps différé se caractérise par le fait qu'il est toujours possible de reporter la correction sans que ce report entraîne des dommages pour l'activité d'ensemble de l'organisation. Ainsi, dans ce genre de contrôle, un délai plus ou moins long existe entre le moment du constat de la difficulté et la réaction.

Exemple :

Se rendant compte que les pneus manquent de pression, ou que le signalement rouge du cadran indique un manque d'essence, on serait pas obligé de s'arrêter tout de suite et

ETUSUP
.com

procéder à la correction, mais on pourra toujours rouler jusqu'à la prochaine station et rétablir la pression des pneus ou faire le plein d'essence.

En management, on rencontre généralement le contrôle en temps différé dans les activités où les variables coûts/ délais sont moins sensibles, c'est le cas des fabrications en série qui sont susceptibles de se permettre un délai pus ou moins long pour pouvoir transmettre l'information ou procéder à des analyses et études avant de faire face à la situation problématique et lui apporter les corrections nécessaires.

Certes, de part leurs caractéristiques, le contrôle en temps réel peut toujours être associé au contrôle d'alerte du fait que la correction ne pourra être déclenchée que lorsque le problème est constaté, le contrôle différé, quant à lui peut être associé au contrôle préventif et ce du fait que le système de prévention est déclenché avant même que le problème est établi.

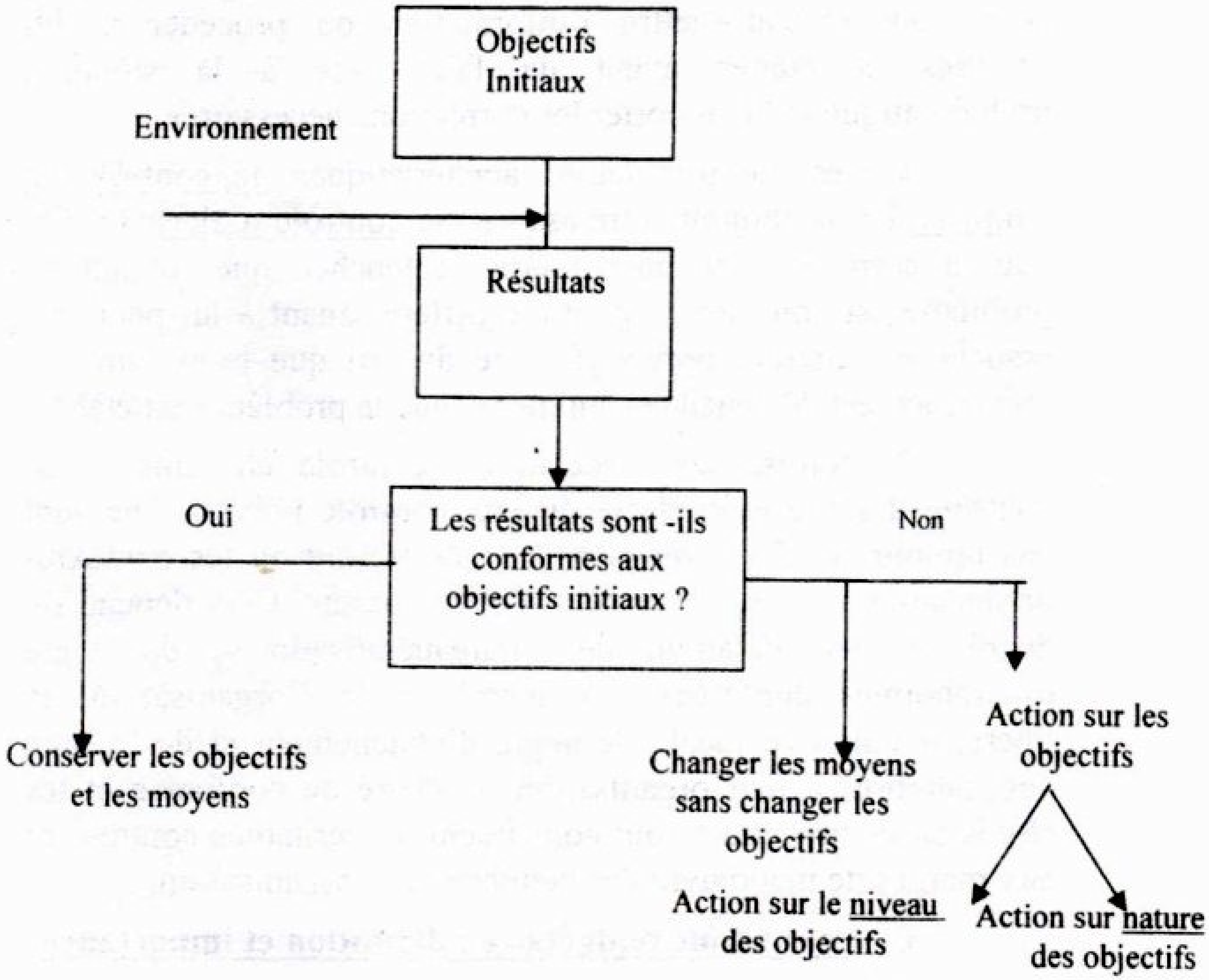
Toutefois, ces associations, contrôle en temps réel/ contrôle d'alerte et contrôle différé/ contrôle préventif ne sont pas toujours aisées à réaliser, dans la mesure où les contextes organisationnels ne le permettant pas toujours. Cela dépend du degré de centralisation, de « bureaucratisation », du degré d'autonomies conférées aux membres de l'organisation, la liberté d'initiative locale, le degré d'attachement et de loyauté des membres à leur organisation, le degré de confiance et les règles et les procédures qui constituent de véritables contraintes aux marges de manœuvre des membres de l'organisation.

C- Le contrôle budgétaire : définition et importance

1- Définition

Un système est considéré sous-contrôle si son « pilote » (celui qui la gère) sait comment faire pour obtenir les résultats souhaités, en principe les résultats planifiés. Certes, il dispose d'un ensemble de moyens pour pouvoir mettre son organisation sous-contrôle, mais pour les utiliser correctement, il lui faut comme le montre le schéma ci-dessous :

- comparer l'état réel du système qu'il gère à la situation prévue initialement ;
- identifier les causes de l'écart ;
- prendre les décisions susceptibles de faire disparaître les écarts, d'en maximiser les incidences favorables, et d'en minimiser les conséquences défavorables.


Objectifs Initiaux
Environnement
Résultats
Les résultats sont -ils conformes aux objectifs initiaux ?
Oui
Non
Conserver les objectifs et les moyens
Changer les moyens sans changer les objectifs
Action sur les objectifs
Action sur le niveau des objectifs
Action sur nature des objectifs

La mission du contrôle budgétaire est précisément de comparer l'état réal du système à son état prévu.

Ainsi, le contrôle budgétaire consiste à suivre l'usage des fonds alloués pour telle ou telle activité. A travers cette forme de contrôle on est amené à s'assurer que:

- les fonds sont d'abord effectivement disponibles;
- ensuite, qu'ils sont bien utilisés aux fins prévus, dans les conditions prévues et avec les résultats prévus.

2- Importance du contrôle budgétaire

L'utilité du contrôle budgétaire est incontestable dans la mesure où:

- il implique la traduction en expressions monétaires à peu près tout ce qui concoure à une activité donnée, ce qui offre un bon complément de contrôle;
- certes, l'aspect financier constitue le noyau dur du contrôle budgétaire, mais il ne doit nullement constituer l'unique base de suivi et de correction des actions.
- Le contrôle budgétaire fournit aussi une information indispensable:
  - aux responsables financiers qui doivent disposer de chiffrages en valeur;
  - aux dirigeants qui doivent recourir à une synthèse des diverses activités;
  - aux opérationnels qui se chargent de la gestion de vente et/ou reçoivent la mission d'utiliser au mieux des ressources financières.

D- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est généralement désigné par "contrôle intégré". Il s'agit d'un contrôle comptable élargi; les experts comptables et les vérificateurs (internes et externes) constituent les agents privilégiés du contrôle de gestion.

Cependant les nouvelles conceptions du contrôle de gestion vont au-delà du simple vérification comptable élargie pour pouvoir intégrer d'autres variables. Pour l'approfondissement du contrôle de gestion, voir notre thèse de doctorat en sciences de gestion: Management et commerce, intitulé "le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises" (FSJESF-FES-2002).

E- Le contrôle de qualité : Définition du concept de la qualité et du concept du contrôle de la qualité

Le contrôle de qualité constitue la forme de mangement de la production de plus en plus utilisée. Une attention particulière commence à être accordée au concept de la qualité et au contrôle de la qualité à l'heure actuelle.

- Définition du concept de qualité et du contrôle de la qualité

Les normes ISO définissent la qualité comme étant "aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs"([1]).

Ainsi, défini, la qualité du produit (ou du service) et la satisfaction des besoins des utilisateurs dudit produit (ou service), sont étroitement liées. Pour ce faire, il conviendrait de mettre en place un certain nombre d'actions visant à donner la preuve que le produit (ou le service) fourni est de qualité. En d'autres termes, la démarche qualité totale permet de prouver que tout a été mis en œuvre, et ce depuis l'amont vers l'aval, afin de fournir un produit ou un service de qualité. La notion de preuve et déterminante dans un rapport client/ fournisseur. Cependant, pour que ce deux partenaires s'entendent sur la qualité effective du produit ou service, il faudrait qu'il se mettent d'accord sur les éléments susceptibles d'en fournir la preuve à savoir:

- le vocabulaire lié à la qualité;
- les actions nécessaires susceptibles de donner l'assurance de la qualité du produit (ou du service) fourni;

---

[1] - Voir notre ouvrage "Economie et organisation de l'entreprise", Press Imprimerie perpeterie, Fès, 1ère édition 2005, chap V: la fonction production, section VI: gestion de la qualité et contrôle de la qualité, pp.267-305.

- les documents nécessaires;
- les méthodes employés.

Par ailleurs, cet accord dépasse le seul cadre restrictif client/ fournisseur pour pouvoir s'étendre aux relations internationales entre les entreprise. Ceci a donné naissance en 1987 à une **normalisation internationale sous la référence ISO 9000.**

Cette norme internationale s'est rapidement constituée une variable de référence de base en matière d'organisation d'un système de qualité. Cette norme consiste à donner l'assurance que le produit (ou le service) est "sous surveillance".

ISO 9000([1]) regroupe un ensemble de normes dont les principale sont:

- **ISO 9001**, considéré la plus complète car elle comporte 20 chapitres, et s'intéresse à l'ensemble du processus aboutissant à un produit (ou un service) de qualité et ce depuis la conception jusqu' au suivi après la vente.
- **ISO 9002,** comportant 18 chapitres;
- **ISO 9003**, comportant 12 chapitres.

Section III: Etude des étapes du processus du contrôle

Nous distinguons deux grandes catégories d'étapes : les étapes du contrôle lui-même(§1) et les étapes opératoires (§2).

§1- Les étapes préparatoires.

Les étapes préparatoires sont au nombre de cinq à savoir :

---

[1] Daniel Boéri, Mélina Cuguen, Stefan Aniol, Damien Birbes "Maîtriser la qualité, tout sur la certification, la qualité totale et le management éthique", nomes ISO 9001".

- **Première étape**: **hiérarchisation des objectifs.**

L'ensemble des objectifs de l'organisation doit être hiérarchisé, explicité, compris et réparti et ce depuis les objectifs globaux, jusqu'à l'atelier et au poste de travail.

- **Deuxième étape**: définition des objectifs, des délais et des moyens, mis à la disposition de chaque responsable pour pouvoir réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

- **Troisième étape**: Définition des normes et des standards.

Il est souhaitable que les normes et les standards soient explicités et négociés aussi bien sur les plan quantitatif que sur la plan qualitatif. Les intervenants et particulièrement ceux qui sont directement concernés à savoir les opérateurs doivent connaître les méthodes d'établissement des normes et standards. Ces dernières (les méthodes) doivent être claires et explicitées.

- **Quatrième étape**: **Définition des outils de contrôle à mettre en œuvre à chaque niveau (voir les outils du contrôle)**

- **Cinquième étape: Diffusion**

Au niveau de cette étape, les informations et les détails sur les modes de contrôle les moyens, les normes, ainsi, que les mesures rattachées au contrôle devront être diffusés à tous les échelons. Toutefois, si ces éléments ont déjà fait l'objet dans leur établissement d'une concertation/ négociation, au lieu d'être fixés par la hiérarchie, l'information circulera par elle-même, et chaque individu dans son niveau hiérarchique et de responsabilité sait ce qu'il a à affaire, dans quelles conditions et avec quels moyens.

Les étapes préliminaires sont aussi indispensables que les étapes opératoires.

§2- Les étapes opératoires

Les étapes opératoires sont au nombre de six et se présentant comme suite:

- **Première étape: Enregistrement**

Toutes les données recueillies, qu'elles portent sur les préventions ou sur les résultats, qu'elles soient chiffrées ou non chiffrées que le système de contrôle est susceptible de générer doivent être enregistrées. Plusieurs moyens sont employés permettant l'enregistrement des différentes sortes d'informations. Nous citons entre autres:

- ✓ les états de travaux (digramme de GANT);
- ✓ les états financiers (comptes d'exploitation);
- ✓ les tables des incidents critiques: ils permettent l'enregistrement quotidien des événements jugés les plus significatifs, dits "critiques";
- ✓ les tables de variances: ils permettent d'enregistrer les écarts entre les réalisations et les prévisions.

- **Deuxième étapes: phases de comparaison:**

La phase de comparaison consiste à confronter les constats provenant de l'enregistrement, des résultats, d'opérations ou des données du contrôle d'alerte ou préventifs, et les normes, les standards et les prévisions pour pouvoir dégager les écarts quantitatifs et (ou) qualitatifs.

- Troisième étape: analyse des écarts

Tous le écarts qu'ils soient significatifs ou non doivent être analysés. Toutefois, une attention particulière doit être accordée au premier qu'au deuxième. L'analyse doit déboucher vers une explication des raisons de ces écarts, avec la collaboration des opérateurs concernés.

Par ailleurs, l'analyse des écarts porte sur deux opérations: la détermination des écarts significatifs **(sous-étape 1)** et leur analyse **(sous-étape2).**

ETUSUP
.com

- **Sous-étape1: La détermination des écarts significatifs**

Notons qu'il est inutile de songer à l'examen de tous les écarts concevables encore faut-il que les avantages de l'opération (l'analyse de l'écart) l'emporterait sur les coûts. Ceci étant, plusieurs critères conditionnent l'étude des écarts. Nous citons entre autres:

- on ne doit retenir que les écarts sur les quels il est possible d'agir;

- les mesures qu'on est censé effectuer doit s'adapter aux besoins dans la mesure où les besoins d'un directeur général n'est le même que celui du responsable de la fabrication ou du contremaître. Par exemple le directeur général ne disposant que d'informations synthétiques et générales, il n'a pas à se préoccuper que de la réalisation de la planification stratégique eu égard aux choix prévus (ce qui le concerne: le taux de rentabilité des capitaux investis), ou encore aux résultats des divisions. Le responsable de la fabrication s'occupe plutôt des dépenses de matières premières, de la main d'œuvre et des charges fixes. Le contremaître, quant à lui raisonne en termes de quantités consommées, de temps d'exécution.

- C'est dire que chaque niveau hiérarchique dispose de ses propres besoins et ses propres préoccupations.

- Les données de base entrant dans le calcul des écarts doivent être exactes. Par exemple, l'absence d'un inventaire permanent entraîne souvent à une mauvaise évaluation des stock ou à une évaluation approximative.

- Enfin, il convient de mettre en place un pourcentage, un seuil, au-delà duquel, les différences, entre les réalisations et les prévisions sont jugées importantes au non.

- **Sous-étapes 2: L'étude des écarts significatifs:**

(Pour plus de précisions, voir cours de Gervais)

- **Quatrième étape:**

Les écarts ainsi que les résultats de l'étude des écarts doivent être transmis aux services concernés.

- **Cinquième étapes:**

Au niveau de cette étape, il conviendrait d'exposer les écarts constatés et analysés aux opérateurs concernés pour pouvoir les discuter avec eux.

- **Sixième étapes: Les actions correctives**

Les actions correctives peuvent revêtir plusieurs scénarios pouvant aller du maintien des objectifs, jusqu' à leur changement (voir schéma ci-dessus: contrôle budgétaire).

1er Scénario: il consiste à changer les moyens utilisés pour un ou plusieurs services sans pour autant que soient changés les objectifs généraux. Ce scénario consiste par exemple à procéder à la révision des standards de matières et de main d'œuvre eu égard aux erreurs commises.

2ème scénario:Quand les corrections opérées s'avèrent insuffisantes et ne semblent pas produire les effets attendus, en d'autres termes, elles n'arrive pas à améliorer sa rentabilité et ne peut que générer des pertes cumulatives qui compremettraitent la vie de l'entreprise.

Afin de sortir de cette situation difficile, l'entreprise a deux possibilités:

(1) soit agir sur le niveau des objectifs qui avaient été fixés au départ, seulement si le fossé ou l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée (c'est-à-dire planifiée, prévue) n'est pas tellement grand;

(2) soit agir sur la nature même des objectifs dans le sens du changement complet de (s) objectifs (s) et mettre en place de nouvelles priorités (des objectifs nouveaux).

Section IV: Les outils du contrôle

Les outils du contrôle sont nombreux et divers: entre autres nous pouvons retenir:

- les programmes de travail (TLR, diagramme de GANT, PERT,...);
- les états financiers prévisionnels (les budgets);
- les tableaux de bord (chiffres et données les plus significatifs enregistrés et vérifiés au jour le jour);
- les normes et les standards (objectifs- cibles minimaux a atteindre pour les quantités, la qualité, par jour, par semaine, par mois,...);
- les systèmes de communication et d'information permettant de gérer les communications et les informations depuis leur recherche, leur réalisation jusqu'à leur diffusion;
- les tables d'incidents critiques;
- les tables de variances;
- L'inspection périodique et systématique touchant les points les plus sensibles, les plus importants et les plus stratégiques du processus de production.

En tout cas, selon les situations, on pourra adopter tel ou tel outil de contrôle, tout seul ou le combiner avec un, deux ou plusieurs.

D'autres outils peuvent aussi être utilisés consistant par exemple à adopter des modes de gestion basés sur les objectifs, ou résultats, ou sur le concept de qualité de vie. Ainsi nous parlons des outils([1]) tels que:

- La DPO: direction par objectifs;
- La DPR: Direction par les résultats;

---

[1] - Boisvert. M (1980) "l'approche sociotechnique", Montréal, Agence d'ARC.

Davis. L.E et A et A.R CHERNS (1975) "the Quality of working life", New York. The Freé press, 2 volumes.

- La QVT: qualité de vie au travail

Nous pouvons même citer:

Les CQ: cercles de qualité

Section V: Les objectifs du contrôle

Certes, les objectifs fondamentaux demeurent :

- la vérification et le suivi des activités pour pouvoir corriger les incorrections. Cependant, le contrôle devrait assigner d'autres objectifs aussi importants et indispensables que les objectifs de base.

Nous citons notamment le fait qu'il devrait:

- venir en aide à ceux qui ont des difficultés et n'arrivent pas à les surmonter;
- créer une atmosphère de mobilisation et d'adhésion- coopération entre les différentes composantes de l'organisation;
- reconnaître, et récompenser les plus méritants et les encourager à faire plus;
- constituer un instrument de conseil;
- créer aussi un véritable climat de compétition entre les différentes unités de l'organisation en faveur aussi bien de la réalisation des objectifs individuels, partiels que des objectifs de l'organisation dans son ensemble;
- en outre viser, aussi bien la gestion du court que celle du long terme.

Toutefois, la réalisation de ces objectifs nécessite que soient respectées un certain nombre de conditions à savoir entre autres:

- le contrôle doit être considéré comme une partie intégrante de la tâche que chaque opérateur remplirait;
- le contrôle ne doit pas servir de prétexte pour pouvoir renforcer la surveillance et le harcèlement. La tâche du

contrôle devrait plutôt être l'occasion d'encourager davantage la concentration, le dialogue, le travail en commun. Il (le contrôle) ne doit pas non plus conduire à la punition, ou encore le prétexte pour trouver des coupables et des boucs émissaires; il devrait plutôt conduire à un travail d'ensemble susceptible d'améliorer et de corriger les situations défaillantes;

- on ne doit pas prétendre un mode de contrôle éternel, c'est-à-dire, on ne contrôle pas de la même façon éternellement. Les modes de contrôle évoluent et changent avec l'évolution et les changements des modes organisationnels, des modes de gestion, des conditions de l'environnement, de la taille de l'organisation, de l'effectif, de la technologie, etc.…

- Le mode de contrôle dépend de la nature de chaque tâche. Il diffère selon que la tâche est routinière, selon qu'elle est soumise à des changements imprévus, et selon qu'elle soit d'exécution, de conception, de coordination.

- Le système de contrôle mis en place doit être cohérent avec les particularités distinctives qui renforcent la capacité compétitive de l'organisation. En d'autres termes, il devra aller dans le renforcement des compétences distinctives de l'organisation. Le mode de contrôle, dépend par exemple de ce qu'on cherche à développer, ou à maintenir: la compétitivité, le contrôle étroit des coûts, la qualité du produit, du service, etc.…

- Le système de contrôle doit être cohérent et adapté au système de communication et d'information mis en vigueur et ce depuis la réception de l'information jusqu'à sa diffusion. Dans le système de contrôle, les gains qu'il est susceptible de générer devra l'emporter davantage sur les pertes. Un système informatisé très sophistiqué mis en place pour un système de donné ne pouvant être totalement utilisable pourra générer plus de coûts que de bénéfices.

ETUSUP
.com

Section VI: Limites de la conception traditionnelle du contrôle

L'activité managériale de contrôle est toujours accompagnée d'une connotation de méfiance, de surveillance et de coercition. Elle a tendance à véhiculer la conception X de l'employé tel que Mac Grégor l'a décrite (1960)([1]).

- le système de contrôle ne parait pas favoriser (ou favorise peu) la participation et la concertation, du fait qu'on est amené à se conformer aux normes et aux standards fixés au départ.

- le système de contrôle classique constitue un élément nourricier dans certaines organisations, particulièrement bureaucratique qui font de la règle le fondement de leur fonctionnement. Dans la mesure où le contrôle est soumis à des règles, plus on a tendance en contrepartie à recourir à des règles, pour se protéger. A son tour le constant serait obliger à a faire appel à d'autres règles pour pouvoir légitimer son système. On tombe dans un véritable cercle vicieux ou comme ou dit on développe ce qu'on appelle: Jouer les règles([2]).

- Depuis le Taylorisme, la direction est toujours conçue comme la seule légitimée à accaparer le pouvoir, d'établir les normes et les standards. Cela pourrait amener les dirigeants à centrer davantage leur effort sur le renforcement de leur pouvoir et leur mainmise de l'organisation que sur sa performance.

Les bénéfices de l'opération de contrôle doit l'emporter sur les coûts qu'elle génèrent. Certaines dépenses pourraient être facilement évitées et ce par exemple par la suppression de certains mécanismes de surveillance s'avérant inutiles. Il en va de même pour l'effectif employé pour le contrôle. Par exemple, le système de contrôle de qualité automobile japonaise coûte 60% moins en effectif par unité de production qu'aux Etats-Unis([1]).

---

[1] - MC Gregor. D (1960), "The human side of entreprise", New York, Mc Gregor:

Rappelons que cette conception, plus exactement la théorie x, considère que l'employé ou l'ouvrier comme paresseux, ignorant, inintelligent, juste capable de faire ce qu'on lui impose en le surveillant.

[2] - Crozier. M. (1963), "le phénomène bureaucratique", Paris, seuil.

Souvent, dans le système classique de contrôle, les employés et les ouvriers sont toujours considérés à l'origine des erreurs et des manquements. Selon w. Deming([2]), ce sont les directeurs qui sont plutôt responsable à raison de 94% des défauts d'un produit alors que les travailleurs le sont que de 6%. C'est dire que la conception de l'ouvrier ou de l'employé "source de défauts" renforce davantage la conception selon laquelle "il y a plutôt de mauvais ouvriers que de mauvais chefs" et assoie encore plus les intérêts des managers.

II: Le management autocontrôle

Une nouvelle conception du contrôle commence à se faire jour considérant que la productivité, la qualité, et la performance sont le fait plutôt des travailleurs engagés, responsables, adhérents et qui aiment ce qu'il font, qui sont intéressés et profondément impliqué que le produit d'un système de contrôle de plus en plus sophistiqués (Peters et Austin)([3]).

En somme, la nouvelle conception est centrée sur: l'autocontrôle plutôt que sur le contrôle reposant sur un management introduisant de nouvelle valeurs à savoir:

- un management de convergence et de complicité consistant à impliquer les employés ou les travailleurs à fond en faveur des objectifs de l'organisation, faisant donc de cette dernière un ensemble de personnes, partageant les mêmes croyances, buts espoirs, etc....

---

[1] - Peters T. et R. Water Man (1983) "Le prix de l'excellence", Paris Inter éditions.

[2] - Dening w.E (1987), "Pourquoi sommes-nous si mauvaise", Revue commerce, vol, 88, n° 10. Octobre, pp 109-117.

[3] - Peters et Austin (1985) "La passion de l'excellence", Paris Inter éditions.

- créer chez eux un sentiment d'appropriation de l'organisation. En d'autres termes, ce management conduirait le personnel à s'identifier à l'organisation: à se sentir et par des faits concrets partie prenante de l'organisation et agir en tant que tel: le personnel adhère et s'intéresse volontairement, et avec enthousiasme à ce qu'il fait. Ainsi, avec cette nouvelle culture organisationnelle, on fait du personnel, des individus qui contrôlent eux-mêmes leurs propres opérations: un management autocontrôle qui soit le meilleur de tous les contrôles(1)(2),

Toutefois, ce nouveau système de valeur et partant cette nouvelle façon de contrôler, permettant à chaque individu au sein de l'organisation d'exercer lui-même son propre contrôle sur ce qu'il fait, ne devrait pas être imposé de l'extérieur, et considéré comme un management importé de l'extérieur, ou imposé par le hiérarchie. Dans ce cas de figure, on risque d'aboutir vers ce qu'on appelle "un contrôle, ou un management de contrôle par l'auto-contrôle", en quelques sortes, des règles d'auto-contrôle de la même manière du management du contrôle classique.

Un véritable " management autocontrôle" nécessite que les attitudes ou les pratiques d'autocontrôle soient le produit propres de intéressés: les employés ou les travailleurs et la direction.

En fait, le "**management autocontrôle**" devrait consister plutôt à passer du "**contrôle de la qualité à la gestion de la qualité**". En d'autres termes, il s'agirait de créer une véritable ambiance où tout un chacun de l'organisation veillera **à la qualité de ce qu'il fait et non à la seule qualité de produit que l'ouvrier fabrique. Ou le service qu'il fournit.**

Par le management d'autocontrôle, ou aboutirait donc à des employés, qui partagent avec les dirigeants, aussi bien les risques que les gains potentiels.

---

[1] - Lebas. M et J Weignestein (1986) "Management contrôle": the role of Rules. Markets and culture", journal of Management studies.vol 23 mai, pp. 259-272.

[2] - Rosen M. et G. Inzerilli (1983) "culture and organizational control", Journal of Business research, 11 septembre, pp 281-292.

Bibliographie

- **Ansoff. H.I** (1971) "stratégie et développement de l'entreprise", Paris, Editions Hommes et technique.

- **Aktouf. Omar**, « le management entre tradition et renouvellement » édition révisée, Gaëtan Morin éditeur, 1989

- **Aktouf. O** (1986) "La science de la gestion et des ressources humaines, ne analyse critique", Alger, ENAL/OPU.

- **Aktouf. O** (1986 a) " le travail industriel contre l'homme", Alger, ENAL/OPU.

- **Aktouf. O (1984 a) "le management et son enseignement : entre science et doctrine? " Gestion. Avril.**

- **Aktouf. O (1984 b) "la méthode des cas de l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnent?" Gestion. Novembre.**

- **A Ktouf . O** (1985) " A propres du management", in chanlat, A et M. Dufour (éds).

- **Alaluf. M** (1995) " Organisation du travail" Press universitaire de Bruxelles

- **Aubert N** (2002) "Diriger et motiver" Editions d'organisation.

- **Alain Milon**, Michel Jouve (1996) "Communication et organisation des entreprises, approche critique et cas pratiques" Ed. Breal.

- **A.destreumaux** (Février 1992) "Structures d'entreprise analyse et gestion" Vuibert gestion.

- **Boisvert. M et R. Dery** (1980), " Le manager et la gestion", Montréal. Agence d'arc.

- **Boisvert, M** (1980), "L'approche sociotechnique", Montréal, Agence d'Arc.

- **Bertalaneffy. L.Von** (1973), "La théorie générale des système", Paris, Dunod.

- **Bergeron. J.L. et al** (1979), "Les aspects humains de l'organisation", Montréal. Gaëtan Morin.

- **Boisvrt. M** (1980), "l'approche sociotechnique", Montréal, Agence d'Arc.

- **Baranger P et Ronard Ph** (1987), "Management et technique de gestion, "Edition sirey.

- **Bruno Jarrosson** (2005), "100 ans de management, un siècle de management à travers les écrits. Dunod (2^e ed)

- **Bergeron P.G (1983), "la gestion moderne; théories, et cas", Chicoutimi Gaëtan Morin.**

- **Bergeron. P.G (1986), "La gestion dynamique, concepts méthodes et application" chicoutimi. Gaëtan Morin.**

- **Betard M.G et Miller R.V**, (1995) " la gestion des organisations". MC Graw Hill.

- **Blake et Mouton J.S** (1969) " les deux dimensions du management", les Editions d'organisation.

- **Boyer L et Equilbery N,** 1990 " Histoire du management" les éditions d'organisation.

- **Bussenault L et Prétet M (1990), " Organisation et gestion de l'entreprise: Direction de l'entreprise et diagnostic", Librairie Vuibert, Paris.**

- **Bergeron. P.G** (1997), "La gestion Moderne: une vision globale et intégrée", Gaëtan Morin (éditeur).

- **Bob Nelson (février 2004) " Le management pour les nuls", Editeur: First Editions**.

- **Chandler. A** (1972) " stratégie et structure" Paris, Editions d'organisation.

- **Cyert. R.M et J.G. March** (1970), "Processus de décision dans l'entreprise", Paris Dunod.

- **Clelland. D.I et W.R. King** (1971), " l'analyse des systèmes techniques avancée de management", Paris, Entreprise moderne d'Editions.

- **Carlisle. H.M** (1973), " L'organisation fonctionnelle est-elle périmée", in Laurin (ed), le management textes et cas, Montréal, Mc Graw- Hill.

- **Chaussé. R** (1973), "Le contrôle et l'évaluation des cadres dans l'entreprise", in Laurin P.(ed). Le management textes et cas. Montréal Mc Graw –Hill.

- **Charbonneau. R** (1973), "Le contrôle budgétaire", in Laurin. P (ed). Montréal. Mc Graw-Hill.

- **Chandler. A** (1972), "Stratégie et structure", Paris. Editions d'organisations.

- **Grozier M** (1989), " L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post- industriel" Paris. Inter Editions.

- **Vincent Lehnardts** (mai 2006) "FAQ, Coaching" Edition Dunod.

- **Chanlat. J.F** (1973), " Coûts, décisions et contrôle", in Laurin P (Ed)- Le management- textes et cas. Montréal Mc Graow. Hill.

- **Charron. J.L . Separi S**, 2001, "Organisation et gestion de l'entreprise" Dunod.

- **Claude R,** 1970 " De l'organisation scientifique du travail au management des entreprises" Fayard.

- **Coriat B** (1991) "Penser à l'enver, travail et organisation dans l'entreprise japonaise" Bourgeois Editeur.

- **Charpentier P,** (1997), " Organisation et gestion de l'entreprise", Ed. Nathan. Paris.

- **Deming. W.E** (1987), "Pourquoi sommes-nous si mauvais?", Revnue commerce, vol.88. n°10.

- **Denis. H** (1983) "les défis de l'organisation matricielle", l'ingenieur. Vol. 69. n° 358. Novembre – Décembre.

- **Des jardins. M** (1973), Le planning stratégique et structurel dans les PME", in Laurin. P. (ed). "Le management- textes et cas. Montréal. MC Graw-Hill.

ETUSUP
.com

- **Drucker P, (1973) " La nouvelle pratique de la direction des entreprises" Ed d'organisation.**

- **Drucker P.F (1977) " la nouvelle pratique de direction de l'entreprise", Paris, Ed. d'organisation.**

- **Fayol. H** (1979), "Administration industrielle et générale", Paris, Dunod (première édition en 1916).

- **Friedman. G** (1964), "Le travail en miettes", Paris, Gallimard (idées).

- **Henri Fayol** (1999), "Administration industrielle et général", 2ème éd. Dunod.

- **Frederick. W. Taylor** (1957), "La direction scientifique des entreprises Dunod.

- **Fleming .J. E** (1968) " Etude d'une décision d'entreprise" synopsie. Juillet- Août.

- **Ford H.** (1927), "Ma vie et mon œuvre", Paris Payot.

- **F.W. Faylor** (1913); "la direction des ateliers" Paris Dunod et Privat.

- **Faure G** (1991) "Structure, organisation et efficacité de l'entreprise", Dunod, Paris.

- **Financial Times, les Echos** (2001) " l'art du management (2.0). Village Mondial, Paris.

- **Frédéric crépin** "Manager pour la première fois" Ed. d'organisation.

- **Joseph. Nuttin** (1991), "Théorie de la motivation", PUF.

- **James Champy** (1995), "Reengineering du management", Dunod.

- **Jean- François Chanlat, Francine Seguin** (1987), "L'anlyse des organisation", Gaëtan Morin (éditeur), Jean-Michel Plane (2003), "Management des organisations, théories. Concepts. Cas", Dunod.258 p.

- **J. C. Scheid (1980) "Les Grands auteurs en organisation" Dunod-Bordas.**

- **Jean Brilman, Jacque Herard (Juillet 2006) "les meilleurs pratiques du management", Ed. d'organisation.**

- **Jean Margerand, Florence Gillet Goinard** " Manager la qualité pour la première fois", Ed d'organisation.

- **Jean- Jacques Néré** " Devenir Manager" Editeur Demos.

- **Galbraith. J.K** (1968), " Le nouvel Etat industriel" Paris Gallimard.

- **Gélinier.O.** (1968) " La direction participative par objectifs" Paris. Hommes et techniques.

- **Gélimier.O (1991), "Fonctions et tâches de direction générale", les Ed. d'organisation.**

- **Gélinier. O (1979), "Nouvelle direction de l'entreprise, personnaliste et compétitive". Paris. Hommes et technique.**

- **Gasse.Y** (1982) " L'entrepreneur moderne, attributs et fonctions" Gestion. Vol 7. n° 4- Novembre.

- **Giasson. F et P. Laurin** (1973), " Les concepts de Staff et Line et d'autorité fonctionnelle", in Laurin. P(ed). Le management- textes et cas Montréal. Mc Graw.

- **Gorz. A (1973) "critique de la division du travail" Paris seuil (Points).**

- **Gervais M** (1995) " Planification de l'entreprise" Economie.

- **Hafsit. T** (1985), "Du management au méta management: les subtilités du concept de stratégie", gestion vol. n°1.

- **Herzberg. F** (1972) " Le travail et la nature de l'homme" Paris. Entreprise Moderne d'Edition.

- **Henry Mintzberg** (1990), "Le management: voyage au centre des organisations", Ed. d'organisation.

- **Henry Mintzberg** (1999), "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Dunod.

- **H.A Maslow,** (1954) "Motivation and Personnality", New York, Haper and Raw, New York, traduction française (1979): "Vers Psychologies de l'être", Paris, Fayard, nouvelle édition 1993, 268 pages.

- **Hellriegl. Slocum. Woodamn** (1992), "Management des organisations" Doeck et Lacier sa 6ème tirage 1999, 693 p.

- **Kélada. J** (1987), "La gestion intégral de la qualité", Dorval. Editions Quafec. 2e édition.

- **Kelada. J** (1990) "Pour une qualité totale", Dorval. Edition Quafec Ketz. De Vries. M (1988) "Marcissisme et Leadership : une perspective de relations d'objets", Gestion. Vol 13 n° 4.

- **Kirmi Brahim** (2004) " Le Management Théorie et Processus " Ifzarane impression 275 p.

- **Koontz H et O' Donnellc** (1980) " Management, Principes et Méthodes de gestion" Mc Graw- Mill éditeurs, Montréal.

- **K. Lewin** (1959) "Psychologie dynamique: les relations humaines", Paris, PUF 3ème édition 1967.

- **Kennetch Blachard Spencer Jahson** (2004) "Le manager Minute" Ed. d'organisation.

- **Ken Blanchard et Mark Miller** " Comment développer son Leadership; 6 préceptes pour les managers", Ed. d'organisation.

- **Laferrière. P (1973) "Le formel et l'informel dans l'organisation", in Laurin. P (ed). Le management- Texte et Cas. Montréal. Mc Graw- Hill.**

- **La Pierre. L** (1988) "Puissance, Leadership et gestion", Gestion vol.13. n° 2. Mai.

- **Likert. R** (1974), "Le gouvernement participatif de l'entreprise", Paris. Gauthier – villars.

- **Langlois. M** (1973), " L'administrateur et le contrôle", in Laurin P(ed). Le management textes et Cas. Montreal. Mc Graw- Hill.

- **La rochec.**C(1985) "Le contrôle interne",Gestion.Vol 10. N°2.

- **Luc de Brasbandère** (2002), "Le manägement des idées", 2ème ed. Dunod.

- **Latour. R** (1973) "Initiation à la méthode du chemin critique", in Laurin. P (ed). Le management-textes et cas. Montréal. Mc Graw- Hill.

- **Lawrence. PR et J.W Lorsch** (1973) Adapter les structures de l'entreprise. Paris Editions d'organisation.

- **Le Clerc. Y et C. Mercier** (1989), "Vers une gestion globale? Le partenariat dans l'industrie automobile Japonaise", Gérer et comprendre n° 17 décembre.

- **Lévy .A** (1988) " Un management à la Suédoise ou une autre manière de vivre", Ressources Humaines n° 10 Janvier.

Iispe Collectif HEC, Jean - Pierre Detrie (Juin 2005) 4 ème édition, "Strategor Politique générale de l'entreprise " Dunod, 800 p

- L. **Boyer et N Equilbey, (2003), " Organisation: Théorie et application" Editions d'organisation, nouvelle édition.**

- **Mintzberg. H** (1979), "Structure et dynamique des organisation" Montréal. Agence d'Arc. 1982.

- **Mintzberg. H** (1998) "le Management: Voyage au centre des organisation", (traduction Française) les Ed d'organisation.

- **Mintzberg. H.** (1973), "Le manager au quotidien", Montréal. Agence d'Arc. 1984.

- **Mintzberg. H .** (1990), "La gestion n'est pas qu'une question de chiffres". La presse.23 Janvier.

- **Mac Gregor. D** (1971) " La dimension humaine de l'entreprise". Gauthier- Villars (Mc Graw- Hill 1960).

- **Miller. R.ed (1985), "La direction des entreprise, concepts et application", Montréal. Mc Graw- Hill.**

- **Migani Ph,** 1993 "les systèmes de management", les éditions d'organisation.

- **M. Peyrard** (1991), "Management et organisation de l'entreprise", Cd, Paris.

- **Maurise Delestre** (2002) " Le sens du management, organiser structures et activités pour adapter les choix stratégiques aux applications locales". Editions chiron.

- **Menier Olivier** (2004) " Management interculturel, stratégie, organisation, performance" Dunod.

- **Management n° 115**. Décembre 2004, France (Paris).

- **Marglin.S (1973), "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches", in Gorz. A Critique de la division du travail. Paris. Seuil. (points). Printemps.**

- **Michel Crozier** (1963), "Le phénomène bureautique", seuil.

- **Monfred kets de vries** (Juin 2006), La face cachée du Leadership" (2ème édition) collection: R.H.

- **Ouvrage collectif** (1997), "Strategor politique général d'entreprise", 3ème éd. Dunod.

- **Peters .T** (1988) " Le chaos management", Paris. Inter Edition.

- **Peters. T et R. Waterman** (1983), "Le prix de l'excellence", Paris Inter Edtions.

- **Porter. M.E.** (1979); "stratégie: Analysez votre industrie", Harvard l'expansion. n° 13 été.

- **Perrow: C** (1983), "La théorie des organisations dans une société d'organisation". In chanlat. J- F et F. Séguin. L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique Tome 1. Montréal. Gaëtan Morin.

- **Paquin B** (1987), "L'organisation du travail", Montréal. Agence d'Arc.

- **Pouget M** (1988) "Taylor et Taylorisme", PUF.

- **Probst G J.B, Mercier J.Y, Bruggimam A (1991) "Organisation et Management, Tome 1: Structure l'entreprise", les Ed d'organisation.**

- **Probst G.J.B (et al) (1991) "Organisation et Management", Tome 1: Structure l'entreprise les Ed d'organisation.**

- **Reid. D** (1986) " Genèse du Fayolisme", Sociologie du travail. n° 1.

- **R. Papin (2002) " L'art de diriger, Tome 1: Management Stratégie, Paris.**

- **Raymond Leban "Management de l'entreprise, principes et meilleurs pratique", Ed. d'organisation.**

- **Remi Juet (septembre 2005) " La boîte à outil du manager". Editions Dunod.**

- **Simon. H.A** (1980), " Le nouvel management: La décision par les ordinateurs", Paris. Economica.

- **Simon. H.A** (1980), " Les processus de décision dans le domaine de la gestion", in nouveau management: la décision par les ordinateurs. Paris. Economica.

- **Simon. H.A** (1983), "Administration et processus de décision", Paris. Economica.

- **Seguin. F.** (1988) " Les organisations ou deux ou trois choses que je sais d'elles", Rapport de recherche. HEC. Montréal n° 88-02- Mars.

- **Seguin. F et J.F Chanlat** (1983) " L'analyse des organisation", Tome Montréal Gaïtan Morin.

- **Seguin. F et J.F Chanlat** (1987) " L'analyse des organisation" Tome II Montréal. Gaétan Morin.

- **Saïd Mssoussi** (2006), "Précis du Management, concepts et Processus de gestion" Afrique Orient. 182 P.

- **Sallenave J P** (1984), "Direction générale et stratégie d'entreprise" les éd d'organisation.

- **Scher Merhorn J. R et Chappel D.S** (2002) "Principe de management" Éd. Village Mondial.

- **Strétégor**," stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise", Paris, Inter Editions, 1988, 511 pages.

ETUSUP
.com

- **Thietart R.A** (2003) "Le management", PUF.

- **Thiétard R.A et Enrègle Y** (1985), "Précis de Direction et Gestion", Ed. d'organisation.

- **Thietart R.A** 1998 " Le Management, que sais-Je? PUF (9ème édition mise à jour).

- **Thiétard R.A et al.** (2003) 2 ème édition " Méthodes de recherche en management " Dunod 552p.

- **Yves - Frédéric Livian** (2005) 3 ème édition " Organisation Théories et pratiques " Dunod 336p.

ETUSUP
.com

TABLES DES MATIERS:

Introduction 4

Partie I : Les Composants du management 15

Chapitre I: Les apports d'Adam Smith, de Charles Babbages et de Frederick Winslow Taylor en management 17

Section I: L'apport d'Adam Smith (1723-1790) à la pensée managériale classique: les vertus de la division du travail. 17

§1- Contexte 17

§2- Les principes de base smithiens 18

limite

A- La notion de main invisible 18

B- La concurrence et le marché libre 18

§3- Les conséquences des mécanismes de la régulation économique smithienne sur le monde des affaires et l'entrepreneur de l'époque 21

Section II: L'apport de Charles Babbages (1792-1871) en management 24

§1- Production à coût le plus bas possible 24

§2- Répercussion de la division du travail sur la baisse des coûts de production (baisse du prix d'achat du travail: salaire). 24

Section III: L'apport de FREDERICK Winslow Taylor (1856-1915) en management: Contenu et limites 26

I- Contenu 26

§1- Taylor: Sa biographie 26

§2- Les travaux des Taylor: Scientifique - Management 27

§3- L'organisation scientifique du travail (OST) : fondements et composants. 30

A- Fondents 30

B- Composants 30

§4-Résultats concrets découlant de l'application de son système OST 33

II- Limites et contradictions du système taylorien (OST) 35

Chapitre II : Les apports Fayoliens et Weberiens en management : les approches managériales administratives. 39

Introduction : 39

Section I : L'apporte de Fayol (1841-1925) en management (la pensée administrative Fayolienne): Contenu et limites 39

I- Contenu de la pensée administrative Fayolienne 39

§1- L'ouvre de Fayol : Administration Industrielle et générale. 40

§2- Henir Fayol: sa biographie 41

§3-Contenu de son système d'administration générale et de ses principes de gestion. 42

A- Contenu de son système d'administration générale (PODC) 42

B- Les principes fayoliens 44

1- Le principe de divisions de travail 44

2- Principe d'autorité et de responsabilité 44

3- Le principe de discipline 45

4- Principe d'unité de commandement 45

ETUSUP
.com

5- Principe d'unité de direction 45

6-Principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général 45

7- Principe de rémunération du personnel 45

8-Principe de centralisation- décentralisation 46

9- Le principe de la hiérarchie 46

10- Principe d'ordre 46

11- Principe d'équité 47

12- Principe de stabilité du personnel 47

13- Principe d'initiative 47

14- Principe d'unité du personnel. 47

§4- Les conséquences théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne 47

§5-Fayolisme-Taylorisme :Similitude/ complémentarité et divergences /contradictions. 50

A-Divergences /contradictions entre Fayolisme et Taylorisme 50

B- Similitudes/ complémentarités entre Fayolisme et Taylorisme 51

II- Apports et limites de la pensée administrative fayolienne 52

§1- Les apports de la pensée Fayolienne 52

§2- Limites théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne 52

Section II: L'apport de Max Weber (1864-1920) en management: L'organisation administrative bureaucratique 55

§ 1- Entrée de weber en management 56

§2- L'ouvre de Weber 57

§3- Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations dans la pensée weberienne. 58

1- L'autorité rationnelle ou légale 58

2- L'autorité traditionnelle 58

3- L'autorité charismatique 59

§4-Ce que disent les manuels récents de mangement sur la pensée weberienne. 59

Chapitre III: Le Management des relations humaines: contenus et limites 65

I- Contenu 65

Section I: La théorie du management d'Elton Mayo: contenu et limites 66

I- Composants 66

§1- Elton Mayo (1980-1949): Sa biographie 66

§2- Les expériences d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Wertern Electric Company de Chicago. 68

A- Le fait fondateur 68

B-Etude approfondie du système d'organisation informel: L'effet Hawthorne 69

C- La théorie des relations humaines 70

(1)-L'impact du groupe et de ses relations interpersonnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail 71

(2)-Intérêt des relations sociales entre individus et groupes. 72

II-Limites de la théorie des relations humaines 72

D- Les principaux travaux –continuateurs d'Elton Mayo. 75

(1)- Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947): La théorie du champs psychologique, la théorie de leadership et la théorie de la dynamique des groupes 75

1- La théorie du champ psychologique 75

2- La théorie de leadership 76

3- La théorie de la dynamique du groupe. 77

(2)- Abraham H. Maslow et la pyramide des besoins (1908-1970) 79

2.1- Contenu 79

2.2-La théorie de motivation ESC d'Alderfer 82

2.3 La théorie des deux facteurs F.Herzberg 84

2.4- La théorie d'équité de J.Adams 86

2.5- L'approche de la motivation par réalisation d'objectifs 89

(3) L'apport de chris Argyris en management 92

(3)L'apport de chris Argyris en management

(4)- L'apport Rensis Likert (1903-1981) en management: La théorie de l'intégration du groupe 93

4.1 - Le principe des relations intégreés 93

4.2- Les styles de direction et de management dans la conception de Likert 93

(5) L'apport des Douglas Mc Gregor en management (1906-1964): La théorie XY 98

5.1- La théorie X: fondements et composants 99

5.2- La théorie y (une approche managériale opposée à la théorie X): fondements et composants. 99

ETUSUP
.com

(6)- De nouveaux styles de management dans les organisations. 101

6.1- L'apport de blake et Mouton en Mangement: les deux dimensions de management. 102

6.2- L'apport de B. Tannenbaum et W. Schmidt : la théorie des style de direction 106

6.3 L'apport de W Bennis en management : La théorie du Leadership 108

6.3.1- La théorie du leadership : contenu et caractéristiques du Leadership 109

6.3.2: Principes caractérisant le leadership 110

Chapitre IV: La décision: Contenu, processus introduction outils et théories 113

introduction 113

Section I: La décision: Composante centrale dans toute organisation 116

§1- La décision: caractéristiques et éléments de définition 116

§2- Le processus de décision: un ensemble d'événements enchaînés et successifs 117

§3- Les différentes catégories de décision 124

A- Les trois grandes catégories de décision 124

1- Les décisions stratégiques 124

2- Les décisions administratives. 124

3- Les décisions courantes 125

B- Les catégories secondaires 125

1- Les décisions programmées 125

2- Les décisions non programmées 126

§4- Les outils d'aide à la décision 126

A- L'arbre de décision 126

1- Intérêt de l'arbre de décision 127

2-Principe et éléments de base de l'arbre de décision 127

B- Le point mort 130

C- Le brainstorming 131

D- le modèle de décision de Vroom 132

Section II: La théorie de la prise de décision: Les apporches de l'école classique, de H.A Simon, de Cyert et March 133

§1- Le modèle décisionnel classique de Harvard 133

§2-L'apport de Herbert Simon en management: l'analyse du processus de décision (contenu et limites) 136

I- Contenu 136

A- Biographie et contexte d'Herbert Simon 136

B- Les travaux de Simon et leurs contributions dans la pensée managériale 138

C- L'école de la prise de décision: composants et limites 141

1- Composants 141

1.1 Les concepts de décision- décideur 141

1.2 La rationalité limitée: Concept central de l'école de la prise de décision 143

II- Limites du modèle de Herbert Simon 145

§3- La théorie comportementale de la firme de Cyert et March 147

A- Analyse des Processus de décision et introduction du concept de slack organisationnel: deux variables clés de l'approche comportemontaliste de Cyert et March

B-Les composants de la théorie comportementale de la firme 148

1- La gestion des confits 148

2- La limitation de l'incertitude 149

3- Résolution des problèmes par proximité 149

4- Le concept d'apprentissage organisationnel collectif 150

Partie II: Le processus du management: le P.O.D.C 155

Introduction: 156

Chapitre I : La planification : de la planification stratégique à la planification opérationnelle 157

Introduction : 157

Section I: La notion de planification et de plan 158

§1- Notion de planification: étymologie et définition 158

§2 – La notion de plans: la notion de plan ne doit pas être confondu avec la notion de planification 160

Section II- La planification à long terme : définition, durée et fonctionnement 161

§1- Définitions 161

§2- Durée de la planification à long terme 162

§3- Fonctionnement de la planification dans un environnement incertain 162

§4- Avantages de la planification à long terme 163

§5- Obstacles à une planification à long terme 163

A- La pression exercée par la recherche du profit immédiat 163

B-Conflits entre fonctionnels et opérationnels 164

§6- Appréciation de la planification à long terme 164

Section III: La planification stratégique : Fondements, contenu et processus 165

§1-Fondements 165

1- La planification – prévision 166

2- La planification- table de décision 166

§2- Contenu 167

A-Définition de la stratégie et de la planification stratégique 167

B-Vocabulaire de la planification stratégique 170

§3- Le processus et les étapes de la planification stratégique : Outil de la mise en œuvre de la stratégie 172

Section IV: Appréciation globale de la planification stratégique 174

§1- Les rôles techniques et organisationnels de la planification stratégique. 175

§2-La fonction socioculturelle de la planification stratégique 175

Section V: La planification sociale 178

§1- L'approche française de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales internes 179

A- Contenu et fonctionnement 179

(1)Du bilan social à la planification sociale (du bilan social au bilan social participatif) 179

(2)-L'approche de la planification sociale autonome 171

B-Défauts et faiblesses de la planification sociale issue du bilan social 184

1- La hiérarchie opérationnelle 184

2- Une conception réduite du « social » 184

3-La négociation plus « distributive » que concertante. 184

4- L'économique et le social : deux concepts asymétriques 185

§2- L'approche américaine de la planification sociale : l'inclusion des variables sociales externes 186

A- Fondements de la planification sociale à l'américaine 186

B- Les outils managériaux d'adaptation aux pressions sociopolitiques externes. 186

§3- La stratégie socio- économique 188

Section VI: La planification opérationnelle: contenu 191

§1- Fondements de la planification opérationnelle. 191

§2- Nature et objectifs de la planification opérationnelle 193

(1)Planifier l'amélioration du fonctionnement des activités existantes. 194

(2) Programmation des décisions stratégiques. 194

(3)Chiffrer l'ensemble des recettes et des dépenses 194

§3-Processus d'élaboration du plan opérationnel: étapes à suivre 195

A- Première étape: préparation des données de base. 195

1- L'éclatement des objectifs généraux en objectifs opérationnels 195

1.1- Une bonne compréhension des objectifs 197

1-2- Des objectifs opérationnels réalistes 198

1.3- Limitation du nombre d'objectifs 198

1.4- Des objectifs équilibrés 198

1.5- Une révision périodique des objectifs 199

2-Mise en place des politiques, règles et procédures. 199

B- Deuxième étape: Etablissement des plans d'activités sectoriels 201

1-Le plan financier: gestion de l'actif et du passif 201

2- Le plan personnel 204

3-Le plan commercial: éléments déterminants et composants 206

§4- Les outils de la planification 211

A- Le tableau linéaire des responsabilités (TLR) 211

1- Contenu du diagramme 211

2- Avantage du diagramme 212

B- La diagramme de Gant: contenu et limites 213

1- Contenu 213

2- Limites 214

C- Le plan de charge 215

D- L'organigramme technique 216

E-Le PERT (Programme Evaluation and Review Technic et le CPM (Critical Path Method) 216

1- Utilité du PERT et du CPM 216

2- Construction graphique du PERT et du CPM 217

3- Avantage du PERT : 219

C-Etablissement et approbation du plan d'ensemble 219

1- Consolidation des plans d'action sectoriels 220

2- Approbation et diffusion du plan d'ensemble 220

§6- Répartition des trois niveaux de panification dans l'organisation 220

Chapitre II: L'organisation 225

Section I: Concept d'organisation 225

§1- Définition de l'organisation 225

A- Définition de l'organisation selon l'approche systémique 225

B- L'organisation en tant que structure 228

§2- Les éléments de base en organisation 229

A-Concept d'organigramme: Définition, fonctions et pouvoirs 229

(1) Définition du concept d'organigramme 229

(2)- L'organigramme: expression des fonctions et pouvoirs 233

B- Le concept de division technique du travail: contenu et limites 243

1- Contenu 243

2- Limites 244

C-Le concept de spécialisation organisationnelle 244

1- Le concept de poste de travail 244

(1)- Définition du poste de travail 244

(2) Les approches de la définition du poste de travail 246

2.1-L'approche de l'organisation Scientifique travail (OST): 247

2.2- L'approche de l'élargissement du poste 248

2.3- L'approche de la rotation du poste 248

2.4- L'approche de l'enrichissement des postes 249

(1) Les contacts directs avec la clientèle 249

(2) La programmation par l'employé de son propre travail 250

(3) L'attribution d'un produit 250

2.5- L'approche sociotechnique 250

2-Le concept de différenciation 251

D- Le concept de l'intégration 252

E- Le concept de coordination 254

F- Le concept d'éventail de subordination 254

G- Le concept de décentralisation 256

H- Le concept de Formalisation 256

1- Les avantages 256

2- Les inconvénients 257

I- Le concept de l'autorité 257

J- Le concept de hiérarchie 257

Section II: Les structures de l'entreprise 257

§1- Définition du concept de structures d'entreprise 257

§2- Les approches de définitions du concept de structure 260

A-L'approche de définition du concept de structure par ses composants 260

(1) Le composant "superstructure" 260

(2) Les composants "infrastructure" 261

B- L'approche de définition du concept par ses caractéristiques 262

C- L'approche de définition du concept par les fonctions 262

D- Une autre façon de concevoir la structure organisationnelle de l'entreprise. 263

1- La conception "configurationnelle" de G.K Dow 263

2- La conception "interactionniste" 264

§3- Typologie des structures: départementalisation 264

A- L'approche typologique à partir des composants" superstructure" 264

(1) La typologie traditionnelle 264

1.2- La structure fonctionnelle 265

1.1.1- Représentation graphique 265

1.1.2-Caractéristiques de la structure fonctionnelle 265

1.1.3- Avantages de la structure fonctionnelle 266

1.1.4- Les inconvénients de la structure fonctionnelle 266

1.2- La structure divisionnelle 267

1.2.1- Présentation schématique 267

1.2.2-Caractéristiques de la structure divisionnelle 269

ETUSUP
.com

1.2.3- Avantages de la structure divisionnelle 270

1.2-4-Les inconvénients de la structure divisionnelle 272

1.3- La structure matricielle 273

1.3.1- Caractéristique de la structure matricielle 274

1.3.2-Représentation schématique de la structure matricielle 274

1.3.3 Les avantages de la structure matricielle 276

1.3.4- Les difficultés du fonctionnement du mode d'organisation structurel. 277

2- Les nouvelles formes d'organisation 278

2.1- La structure de groupe 278

2.1.1- Présentation schématique 278

2.1.2. Caractéristiques 279

2.2-La "multistructure" 280

2.2.1-Caractéristiques et présentation schématique 280

2.2.2- Avantages et inconvénients de la " multistructure 281

B-Typologie des structures à partir des composants "infrastructures" 282

(1)Typologie de R. Likert: Introduction des variables psychologiques 282

1- La structure "autoritaire exploiteur" 282

2- La structure "autoritaire paternaliste" 283

3- La structure "consultative" 283

4- La structure "participative du groupe" 284

(2)- La typologie de H.Mintzberg: le point de vue d'un spécialiste des théories des organisations 284

1- La structure simple 288

2- La bureaucratie mécaniste 288

3- La bureaucratie professionnelle 289

4- La structure divisionnelle 289

5- L'adhocratie 290

(3)-La typologie de W.G. Quchi et A.M. Jaeger: Introduction des facteurs culturels. 291

§4- Les facteurs déterminants des modes de structuration et de leur évolution 293

A- L'explication par la stratégie 293

(1) La thèse de chandler: la stratégie facteur déterminant de la structure 293

(2)L'antithèse de J. Bower: rétroaction de la structure sur le stratégie 295

(3)L'approche synthétique de RA Burgelman: Modèle réconciliant la thèse de chandler et l'antithèse de Bower 296

B-L'explication par le contexte: l'approche contingencialiste 296

(1)J. Woodward et l'impact de la technologie sur la structure des organisations 297

(2)L'impact de la taille sur la structure des organisations: les travaux du groupe de l'université d'Aston Birmingham 298

(3)Impact des caractéristiques de l'environnement sur les structures de l'organisation. 298

1) Les contributions de Emery et Trist 299

ETUSUP
.com

(2)Les contributions de P.R Lawrence et J.W.Lorsh 299

(3) Impacts des variables culturelles sur les structures de organisations 300

Chapitre III: La Direction 303

Section I: De l'approche classique du travail des cadres à l'approche de l'activité du Leader. 303

§1- L'approche classique du travail des cadres: POPDCORB 303

§2- L'approche du "grand homme": Le grand Leader 305

§3- L'approche de l'entrepreneur 305

§4- L'approche de la théorie de la décision: L'école de la prise de décision 306

§5- L'approche du commandement efficace: Concept de Leadership 306

§6- L'approche du pouvoir du leader: Qualités et impacts du Leader sur la performance de l'organisation 307

§7- L'approche comportementaliste du Leader 308

§8- L'approche de l'activité du leader: La méthode de l'agenda 309

Section II: La description du travail des cadres 309

§1- Une intensité très grande de travail 309

§2- Caractère ininterrompu, varié et discontinu du travail des cadres 310

§3- Caractère pragmatique du travail des cadres 311

§4- La communication verbale au centre des activités des cadres 311
§5- Le cadre au centre d'une multitude de relations 312
§6- Les droits et les devoirs sous le contrôle du cadre 312
Section III: La conception du travail du manager chez Mintzberg: Contenu et limites 313
I- Contenu 313
Introduction: 313
§1 - Les dix rôles du cadre selon Mintzberg 313
A- Les activités interpersonnelles du cadre 315
(1) Le cadre en tant que symbole: 315
(2) Le cadre en tant que leader 315
(3) Le cadre en tant qu'agent de liaison 316
B- Les activités du cadre liées à l'information 316
1- Cadre en tant qu'observateur actif: 317
2- Le cadre en tant que diffuseur 318
(3) Le cadre en tant que porte-parole 318
C- Les activités décisionnelles du cadre 319
1- Le manager en tant qu'entrepreneur 320
2- Le manager en tant que régulateur 321
3- Le manager en tant que répartiteur de ressources 322
4- Le manager en tant que négociateur 322
§2- Les enseignements tirés du travail des cadres 323
II- Limites 325

Chapitre IV : Le contrôle : de la conception traditionnelle du contrôle à l'autocontrôle. 329

I- La conception traditionnelle du contrôle : contenu et limites 329

I- Contenu 329

Section I : Les différentes définitions de la notion de contrôle 330

(1) Définition managériale 330

(2) Définition élargie 330

Section II : Etude des niveaux, de la typologie et des formes de contrôle 331

§1- Etude des niveaux de contrôle 331

A- Le contrôle externe : définition et objectifs, 332

1- Définition 332

2- Objectifs 332

B- Le contrôle interne : Définition, objectifs Outils et etendu 332

1- Définition 332

2- Objectif 333

3- Les outils du contrôle interne 333

4- Etendu du contrôle 334

§2- Typologie de contrôle 334

A- Le contrôle préventif ou proactif : définition et outils 335

1- Définition 335

2- Les outils du contrôle préventif 335

B- Le contrôle d'alerte ou réactif 335

§3- Les différentes formes de contrôle 336

A- Le contrôle en temps réel 336
B- Le contrôle en temps différé 336
C-Le contrôle budgétaire : définition et importance 337
1- Définition 337
2- Importance du contrôle budgétaire 339
D- Le contrôle de gestion 339
E-Le contrôle de qualité : Définition du concept de la qualité et du concept du contrôle de la qualité 340
Section III: Etude des étapes du processus du contrôle 341
§1- Les étapes préparatoires. 341
§2- Les étapes opératoires 342
Section IV: Les outils du contrôle 346
Section V: Les objectifs du contrôle 347
Section VI: Limites de la conception traditionnelle du contrôle 349
II: Le management autocontrôle 350
Bibliographie 352

ETUSUP
.com

Imp. Fès Press
Tél.05 35 64 34 84

Dépôt Légal
2007/0200

Programmation
Informatique
Travaux Pratiques
Algébre
Cours
Optique
Chimie
Corrigés
Mathématiques
Electricité
Physique
Résumés
Analyse
Diapo
Livres
Exercices
Contrôles Continus
Langues
MTU
Mécanique
Thermodynamique
Multimedia
Divers
Economie
Travaux Dirigés
Droit
Chimie Organique

et encore plus..